جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية

إعداد الطالب

محمد مطر الزيدانيين

إشراف الدكتور

نضال الحوامدة

رسالة

مقدمة إلى

عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2006

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY

Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة

مادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد مطر الزيدانيين الموسومة بـــ:

أثر تمكين العاملين في بلورة تحقيق مبادئ الجودة في المؤسسات المالية الأردنية

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة.**

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. نضال صالح الحوامده		2006/8/7	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2006/8/7	عضواً
أ.د. علي محمد العضايلة		2006/8/7	عضواً
د. موسى محمد الكردي		2006/8/7	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. أحمد القطامين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الكرك – الاردن
البريدي: 61710
03/2372380-99:
5328-5330
03/2 375694
الالكتروني
ة الالكترونية

الاسم : محمد مطر إبراهيم الزيدانيين

الكلية : إدارة الإعمال

التخصص : إدارة عامة

السنة : **2006-2007**

رقم الهاتف : 2267443 – 0777391838

الإهداء

إلى الغائب الذي لا يحضر، والحاضر الذي لا يغيب ، إلى روح والدي رحمه الله ، إلى عطر حياتي ومنارة دربي أُمي، والى أخواتي وأخواني وفقهم الله ، وإلى رفيقة الدرب وشريكة العمر التي مزجت أحلام عمري باحلامها فعانت ما أعانية وتحملت كل الأعباء بنفس راضية ، والتي ذاقت الكثير من الجهد والسهر والتعب وضحت الكثير الكثير زوجتي الغالية ام مطر ، وإلى أبنائي ، اسماء ، مطر ، ابراهيم ، عبدالرحمن ، ملاك ، الذين أرى نفسي بهم ، الى شمعتي المضيئة، الى المستقبل المنير المبهج، الى نور عيني وقرتها ، والى كل من ساهم في هذا الجهد المتواضع .

مع خالص التقدير والاحترام

محمد مطر الزيدانيين

شكر وتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور نضال الحوامده الذي اشرف على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكره. وأولاني جُل اهتمامه وتفانيه لما قدمه من أراء قيمة وإرشادات سديدة ، ما كنت احصل عليها لوحدي ، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، اشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤته الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وأرائهم القيمة .

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة ، وإلى وزارة الداخلية ممثلة بوزيرها وزملائي الحكّام الإداريين وكافة الموظفين .

محمد مطر الزيدانيين

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

رمز الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
أ-	استبانة الدراسة	128

الملخص

أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية

محمد مطرالزيدانيين

جامعة مؤتة، 2006

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (553) موظفاً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأساليب الإحصائية التحليلية (معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج وتحليل التباين الأحادي). وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعاً، وجاءت أيضاً تصورات المبحوثين على أبعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعةً.
2. أن هنالك أثر هام وذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي الموجود في إدارات المؤسسات المالية الأردنية يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري فكرياً وعملياً، وربطه بإبعاد إدارية أخرى جديدة كبناء الفريق لما له من أثر إيجابي على عملية التمكين.

Abstract

The Impact of Empowerment on the applied of principals of Total Quality Management (TQM) at the Jordanian Financial Public Cooperations.

Mohammad Matar Al-Ziedanieen

Mu'tah University, 2006

The study aimed at identifying the impact of empowerment on the applied of principals of Total Quality Management Jordanian public cooperations .

In order to a achieve the goals at the study , questionnaire was designed and distributed to sample of (553) subjects , which was chosen randomly.

The (SPSS) was employed to analyse the data , by using descriptive statistic techniques such as (mean , and standerad deviation) and analytical statistic such as (person , regression , ANOVA).

The findings of the study ware as follow :

1- The Perceptions of the rspondentse toward Empowerment and principals of TQM, was high .
2- There is a stistical signficent effected of Empowerment up on the applied of principal of TQM .
3- There is statistical differences for the perceptions of the respondent toward Empowerment related to demographic Variables (Sex , Age educational levels and experience .

The study has recommended that, the necessity of creating a healthy climate to enable the employee to apply the concept of empowerment at Jordanian trinomial public cooperator, and encouraging some new management practical such as team building, because of its positive effect upon empowerment.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-خلفية المشكلة وأهميتها.

1. 1 مقدمة :

تعيش الإدارة اليوم عصراً سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات الحكومية والصناعية والأعمال لذا تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التقليدية التي كانت تستخدم في السابق في مجال التطوير والتحسين.

وتحتل الجودة Quality أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي، واحتدام حدة المنافسة على الأسواق والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والموائمة مع المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية.

وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. بسبب التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية الديموغرافية للقوى العاملة، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشارك الأكثر انفتاحا ومرونة، فقد أصبح التمكين الإداري للعاملين Employeess' Empowerment موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين وذلك لترسيخ روح المشاركة من قبل القطاع الأكبر من قوة العمل. فطرحت العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتمكين الإداري. ولكي تكون المنظمات أكثر مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، و

أكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً لميزتي الكفــاءة والفاعليــة، وأكثــر اســتجابة للمتغيرات العالمية، فإن المنظمات وجدت أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للقوى العاملة لديها.

1. 2 مشكلة الدراسة:

يعتبر تمكين العاملين من المبادئ الإدارية الحديثة التي شاعت في الربع الأخيــر من القرن الماضي في الفكر والتطبيق الإداري، كما أن الإدارات العليا وبخاصة في الدول النامية مازالت تعتقد بأن تمكين العاملين وتقويتهم معرفياً ونفسياً سيكون علــى حساب نفوذها وسلطتها، وذلك ناجم عن رغبتها في الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن مــن الصلاحيات، لعدم الثقة في قدرة العاملين على ممارسة مهــامهم بكفــاءة وفاعليــة، وبالرغم من ذلك فان العديد من المنظمات تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيه وتطبيقه، إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية وقدراتهم على ابتكار أساليب جديدة لأداء أعمال المنظمة مازال محدوداً مما أثر سلباً على هذه المؤسسات خصوصاً على إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وتقوم العديد من المؤسسات في تبني مفهومها، وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو مستوى التمكين الإداري وأثره في بلورة مبادئ إدارة الجــودة الــشاملة فــي المؤسسات المالية الحكومية الأردنية؟

1. 3 أهمية الدراسة

شهدت الأعوام العشرون الماضية تداول وتطبيق العديد من الأفكار والمبادئ الإدارية المعاصرة والتي شملت مختلف جوانب الحياة التنظيمية ومكوناتها الأساسية المتعلقة بالفرد والمنظمة. لذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تتطرق لبحث أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة خصوصا للمنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات تهتم بالفرد وتعزز مساهمته في العمل. ومما يزيد من أهمية الدراسة في أنها تسعى لدراسة أثر تمكين العاملين في بلورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، كما تنبثق أهمية هذه الدراسة من النتائج العملية التي قد تصل إليها وتساعد القائمين على هذه المؤسسات للاستفادة منها .

1. 4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري في بلورة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري وأبعاده في المؤسسات المالية الحكومية.

2- التعرف على مستوى التمكين الإداري في المؤسسات المالية الحكومية.

3- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية.

4- التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات المالية الحكومية.

5- تحليل العلاقة الإرتباطية بين متغير الدراسة المستقل (التمكين الإداري) وكل بعد من أبعاده وبين المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) وكل بعد من أبعاده.

6- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار ، تهدف إلى توضيح مفهوم التمكين وإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة إدارية في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

1. 5 أسئلة الدراسة:

ستسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1-ما هو الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد التمكين الإداري في المؤسسات المالية الحكومية؟.

2-ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لمبادىء الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية؟.

1. 6 فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على ثمان فرضيات أساسية وهي:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في الجودة الشاملة.

الفرضية الثانية:لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في التركيز على الجمهور.

الفرضية الثالثة:لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في التعليم والتدريب.

الفرضية الرابعة:لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في استحواذ مفهوم الجودة الشاملة.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في مشاركة العاملين.

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري((تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في الالتزام طويل الأمد بالجودة الشاملة.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي).

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

2. 1 .1 مفهوم التمكين الإداري Empowerment .

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيا كان نوعها، ويتبلور هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث ، خصوصا في مجال التحول من منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة.

وهنالك تحولات في المفاهيم الإدارية أثرت في منظمات القرن الواحد والعشرين، في سباقها نحو التميز ، ونحو تحقيق الميزة التنافسية، وهذا السباق لا يكاد يستثني منظمة واحدة. فالمنظمات تتأثر بهذه التحولات وبهذا السباق نحو تطبيق مفاهيم ، وتبني تطورات مثل التحول إلى المنظمة المتعلمة(Senge, 1991) ومنظمة المعرفة (Drucker, 1989) وتمكين العاملين (Spreitzer, 1995). وبرامج الجودة Deming (TQM) والمقارنة المرجعية (Benchmarking) وغيرها من تطورات في المفاهيم الإدارية التي لم تعد مجرد مصطلحات أكاديمية، بل أصبحت ممارسات إدارية في المنظمات التي تسعى للتنمية والتجديد والتميز .

كما أن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات ، أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح أساليب التطوير في مجال القوى البشرية وتبنيه داخل المنظمات .

ويعرف (أفندي،10:2003) " التمكين الإداري بأنه: عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم ، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار".

كما عرفه جوش و ستانلي(Goetsch, & Stanley , 2000) بأنه: "القرار الذي

يزود الموظفين بالسلطة، والمعرفة ، والمصادر، لتحقيق الأهداف".

وعرف موريل ومرديث(Murrel and Meredith , 2000: 8) التمكين بأنـــه:" تمكين شخص ما عند توليه القيام بمسؤوليات وسلطة اكبر من خـــلال التـــدريب ، والثقة ، والدعم العاطفي".

ويعرف بوترفيلد(Potterfield,1999:2). التمكين بأنه : " تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكه الاجتهاد ، وإصدار الأحكام ، والتقدير ، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم ، خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة فـــي القرارات التي تتعلق بأعمالهم ".

وعرفه جاري وأندرسون(Gary & Anderson,1998: 199)، "بأنه: الطريقة التي يتم بها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخـــاذ القـــرارات ، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضـــمن بيئة التنظيمات".

كما يعرف آتوري(Ettorre,1997:4)، التمكين الإداري بأنه: "مـــنح العـــاملين القدرة، والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. والتمكين لا يعني فقــط تفــويض العـــاملين صلاحيات صنع القرار، ولكنه أيضا" وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة".

وعرفه شارما(Sharma, 1996:237) بأنه:" فلسفة، واتجاه، وطريقة تفكير لدعم عملية الجودة الشاملة".

بينما عرف شاكلوتر(Shackletor, 1995:130) التمكين بأنـــه "فلـــسفة إعطـــاء الأفراد في المستويات الدنيا مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر".

ويعرف روبنز(Robbins, 1993:682) التمكين الإداري بأنه : "الطريقة التي من شأنها زيادة دافعيه العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين".

ويتضح مما سبق أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات السّابقة الـــذكر، فكلهـــا تؤكد على أهمية منح السلطة للأفراد ، وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نحدد الأسس والمرتكزات التـــي ترتكـــز

عليها عملية التمكين الإداري في عملية الإدارة المفتوحة والمتمثلة أهميتها في :

1- تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار .

2- مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا

3- وجود نظــام وقواعد للعمل .

4- تدعيم الإحساس بالشعور والأمان .

أما فيما يتعلق بمفهومي التمكين والتفويض فيختلف التمكــين(Empowerment) عن التفويض(Delegation), فالتمكين أكثر ثراء من التفويض, ففي التفــويض تجــد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة, ولا يتيح له إلا قدراً يــسيراً مــن المعلومات لا تكاد تساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطــة بالمفوّض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنــى صــلاحيات أوسع للمبادأه في نطاق متفق عليه ، وتكون المعلومات مشاعا" بين الإدارة والعاملين عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينه أن تبقى ســرية، وتقع مسؤولية النتائج على الموظف المعني، فإن كانت إيجابية فــالحوافز لــه ، وإن كانت سلبية فالغرم عليه، حتى يتعلم ولا يكرر الخطأ(Nicholls , 1995:8).

وهنا لابد من الإشارة إلى أنه في موضوع التمكين نجد فرقاً كبيــراً بــين هــذا المفهوم ومفهوم التفويض ، وهناك خلــط كبيــر بينهمــا . فالمقــصود بــالتفويض (Delegation) إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانــب الإدارة ، حيــث تضع الإدارة نقط متابعة ومراقبة .

التمكين(Empowerment) "منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمــة فــي اتخــاذ القرارات ، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيــادة المــشاركة والتحفيــز الذاتي ، التأكد على أهمية العمل الجماعي، وتطوير شخــصية العــاملين ، وتنميــة السلوك الإبداعي ، وتوفير البيئية المناسبة لتفعيله"(العبيدين،2004) .

ويسمح التمكين في ظل هذا التصور لفرق العمل بمواجهة بأن تستطيع فرق العمــل مواجهة التحديات واقتناص الفرص، والاستمرار في التحسين المــستمر مــن أجــل تحقيق الكفاءة والفاعلية الكلية، والربحية، وذلك دون الرجوع إلى أعلى.

وقارن شاكلوتر(Shackletor, 1995) بين التمكين والتفويض. فالتفويض يكون عندما

يقرر المدير أن يحول بعض صلاحيات عملة لـشخص آخـر لأسـباب محـددة، كالمساعدة في تطوير المرؤوس، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة على سبيل المثال. أما التمكين فيعنى توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهـام الحاليـة دون الحاجة لتغييرها.

2. 1 . 2 فوائد التمكين الإداري للعاملين:

يعدّ التمكين من أهم ضمانات وحيوية واستمرار أي منظمة, فهو يسهم في رفـع معنويات ورضاء العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصـة لأظهـار قـدراتهم، كمـا يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مـع حريـة التـصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، كما أن التمكـين يـؤدي لسرعة معالجة شكاوى واقتراحات ومشكلات العملاء في الداخل والخـارج، وهـو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها، فاعلة ناجحة لاسـيما وقـد أصـبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة (Wilkinson, 1998).

وتظهـر فوائـد التمكـين مـن خـلال اتجاهاتـه التـي حـددها (Conunger, & Kanungo, 1988) وهناك اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمـل: الاتجاه الاتصالى والاتجاة التحفيزى. فالاتجاه الاتصالى يتم من أعلى إلـى أسـفل. عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا فـي الـسلطة. وبالتالي، يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة واستقلالية فرق العمـل وفـرق الإدارة الذاتية. أما الاتجاه التحفيزى فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين ، التـي تظهر في الكفاية، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التـأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى للعمل.

ويضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً. ومـن أهم فوائد التمكين الإداري ما طرحها (ملحم،2006):

1. تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
2. ضمان فعالية المنظمـة.

3.الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين، والزبائن ، من خــلال الاســتفادة مــن توجيهات الزبائن ، وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

4.زيادة فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة والمــستدامة بــين المنظمــة وزبائنها.

5.السرعة في إنجــاز المهــام ، والإجابــة عــن التــساؤلات نتيجــة غيــاب البيروقراطيـــــة.

6.تحسين دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

7. تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.

8. يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بــالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرائق الفاعلة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.(Fragoso, 2000)

وسائل ومبادئ التمكين :

يقترح روبنز (Robbins, 1993,683) على إدارات المنظمات المبــادرة باتخــاذ إجراءات معينة وهي المبينة بالجدول رقم (1) والتي تؤدي إلى إحداث آثار إيجابيــة لدى العاملين فيما يختص بالأبعاد أو الجوانب الأربعة التالية:

1-**بعد الأثر** Impact : وهو يتعلق بتطوير العمل والتقــدم فــي الأداء Progress ويعني أن مهمة الفرد تكون ذات اثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديــه فهــم وقناعه بأن من شأنها إحــداث تغييــر فــي وضــعه الــوظيفي (making a difference) وفيما يتعلق بإنجازه لمهامه.

2-**بعد المنافسة** Competence: إذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي ووضع وكفاءة أداء المنظمة، كمــا يــؤثر إيجابا على التمكين.

3-**معنى العمل** Meaningfulness: ويعني كفاءة الفرد في العمل فإذا كان العامل ينظر إلى عمله على انه مهم وذا قيمه، وإذا كان مهتماً بما يعمــل فــإن ذلــك

يؤدي إلى خلق معنى لعمله ويعزز التمكين لديه.

4- **الخيار** Choice: أن العمل يزود الفرد بالاختيار إذا مكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام واختيارها وكان لديه القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة Self-Determination . كما يقترح روبنز جدولاً يتضمن مجموعه من الأعمال ينصح الإدارة باستخدامها كونها تؤدي إلى التمكين، فكما هو مبين بالجدول (1) التالي، يتضح وجود ارتباط عملي بين الإجراء المستخدم من قبل الإدارة وأبعاد التمكين الأربعة المذكورة. ويركز روبنز على التفويض، ويرى انه يجب أن يكون أكثر فعالية في حال التمكين الفعلي للعاملين.

ويرى كذلك أن إثراء العمل مبني على الأبعاد الأربعة وهو عامل مهم في التمكين الإداري. ويؤكد على أن خلق الثقافة الداعمة للعاملين تعتبر وسيله فعاله من وسائل التمكين الإداري.وان بناء الثقة يحتاج إلى وقت . وان من الضروري تدريب وتأهيل العاملين على تسهيل الإجراءات ونبذ الرقابة المباشرة. كما أن من الضروري الالتزام بتدريب وتعليم العاملين الذين لا يتوفر لديهم المهارات الكافية.

الجدول (1)

الإجراءات التي تؤدي إلى تمكين العاملين

الإجراءات	أبعاد التمكين الأربعة بعد الأثر	بعد المنافسة	معنى العمل	بعد الخيار
تفويض الصلاحيات				x
تفعيل المشاركة في القرارات				x
تشجيع الإدارة الذاتية		x		x
إثراء العمل	x		x	x
تطبيق إدارة عمل الفريق	x		x	x
إيجاد المهام التي تؤدي إلى التغذية الراجعة	x			
بناء قاعدة تقييم الأداء الصاعد			x	
تخفيض الصبغة الرسمية في العمل	x		x	x
إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين	x		x	x
تشجيع عملية وضع الأهداف	x			
تدريب وتعليم العاملين		x		

Source: Robbins, Stephen,P.(1993), Organizational Behavior: concepts controversies and applications, 6th Edition Printice-Hall Inc., Englwood Cliffs, N.J, P:683

ويعتقد ثوماس ستر(Stirr,2003) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهي لغة :

1 – **Education (تعليم العاملين)**. حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2– **Motivation (الدافعية)**. على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية،.وبناء فرق العمل المختلفة،واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3– **Purpose (وضوح الهدف)**. إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة. إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات ألإبداعيه للأفراد لتحقيق أهدف المنظمة.

4– **Ownership**. يقترح Stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها(3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي:

السلطة + المساءلة = الإنجاز Authority + Accountability = Achievement .

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعه للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5– **Willingness to change (الرغبة في التغيير)**. إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها. إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية. وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطي التغيير فإن وسائل الأداء ستودي إلى الفشل.

6– **Ego Elimination (نكران الذات)**. تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال

برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها. كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة. وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصه لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.

7- **Respect (الاحترام).** إن دم الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عمليه التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة. والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

بيئة التمكين

يعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين. فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فأن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي (Hardy& **O'Sullivan**,1998).

أما الإدارة السيئة لاستراتيجيات التمكين فأنها تزعزع الثقة داخل المنظمة روبنسون(Robinson, 1997) ، الذي بدوره قد يؤدى إلى سخرية الموظفين من مبادرة الإدارة كوننجهام وآخرون (Cunningham et al., 1996). وبالتالي، لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة.

ويرتبط مستوى التمكين بقوة ثقافة المنظمة. وأن مفهوم التمكين دفع الإدارة بالمشاركة خطوة الى الأمام أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية. ويتفاوت مستوى التمكين من منظمة لأخرى ويعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين مالاك وكورستد (Mallak & Kurstedt ,1996). ويؤيد فوستر_فيشمان (Foster-Fishman & Keys, 1995) ذلك حيث يؤكد أنه ما لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فان جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. و يجب أن تكون الإدارة على استعداد

للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك للوصول بشكل أكبر للمصادر(الوقت، الأموال، الأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل.

وتوفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة. وأن هنالك استحالة لتطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية، وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة والثقة ، وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً في المنظمة(ملحم،2006).

إن مبادرات التغيير يرجح لها النجاح وبشكل كبير عندما تتلاءم والثقافة التنظيمية الحالية شين(Schein, 1985). وبالتالي، فأن مبادرة التغيير يرجح أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين سبرتز (Spreitzer,1995). وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم.

نماذج التمكين

تظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين التي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومنها:

النموذج (التحفيزي) لـ (Conger & Kanungo,1988)

يرى هذا النموذج أن التمكين مفهوم تحفيزى للفاعلية الذاتية. فهو عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، للتغلب على الظروف التي تعزز الشعور والضعف والعمل على إزالتها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والوسائل غير الرسّمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.

أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين. أولاً: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي – فهو يدل ضمناً على تفويض القوة. ويمكن النظر للتمكين أيضا كمركب تحفيزى، وقد حدد هذا النموذج خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان

القوة بين العاملين. ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كـالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطـي، الـضغوط التنافـسية، ضـعف نظـام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد. أما عناصر أسـلوب الأشـراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضـعف قـيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عـدم التحديـد المناسـب للموارد، الأهداف غير الواقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثـل الإدارة بالمـشاركة ومتطلباتهـا كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالآداء. ويجب أن يكون الهـدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظـروف والعوامـل الخارجيـة المسببة لشعور العاملين بل يجب استخدامها أيضاً وبـشكل رئيـسي فـي تزويـد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الإقنـاع اللفظـي، والاسـتثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ونتيجة لاسـتقبال المرؤوسـين لتلـك المعلومـات سيـشعر المرؤوسون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بفعاليته الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبـادأة المرؤوسـين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

النموذج (الادراكي) لــ (Thomas & Velthouse,1990)

استعمل هذا النموذج نموذج(Conger & Kanungo,1988) فبنى نموذج التمكـين الادراكى(Cognitive). ويرى فيه أن التمكين هو زيادة في تحفيز المهـام الداخليـة التي "تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشره للمهمة التي يقوم بهـا والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأن التمكين يجب أن يبدأ من الـذات ونظـام

المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكات الهادفة، وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد هذا النموذج أربعة أبعاد نفسية للتمكين والتي تؤدي إلى إحداث آثار إيجابية لدى العاملين .

خطوات تمكين العاملين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج إلى تفهم التمكين وتبنيه. وتمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل. وحدد بوين ولولر (Bowen & Lawler 1995) ثلاثة مراحل للتمكين في المنظمات تتراوح بين التوجه للتحكم . والتوجه للاندماج. وأوضح كودرون (Caudron ,1995:30) أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرائق لتمكين فرق العمل. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم". وأوصى فورد وفوتلر (Ford& Fottler 1995:26) أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين " فالأسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة". وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ، ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة. ويقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

الخطوة الأولى: الحاجة للتغيير

هي إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار كيزلوس (Kizilos, 1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفى الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين ، تشكل أحد

أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. وأن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي. إذ يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر ديميتريادس (Dimitriades, 2001:21).

الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فان المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل، حتى تمكن فرق العمل أن تبرز بشكل طبيعى سميلاك(Smialek,1998).

الخطوة الرابعة: توفير المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فانهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. حيث يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلوما ت للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم بسينوس وسميتسون (Psoinos & Smithson, 1997).

الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل(العتيبي،2004).

الخطوة السادسة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهارى والفنى للعاملين. ديمترياديس (Dimitriades, 2001:21).

ونوّه بوين ولولر (Bowen & Lawler,1995: 80) إلى أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها. وأوضح بيهان(Byham 1997:28:30,) أن من بين خصائص المنظمات الممكنة " التدريب على قيادة التمكين التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل". وقد أقترح نيكولس(Nicholls, 1995) برنامج تدريبي للمديرين من ثلاث مراحل. في:

المرحلة الأولى: يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم.

المرحلة الثانية: فان المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهدا" أكبر من قدراتهم الحالية.

المرحلة الثالثة: فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم. وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل.

أبعاد التمكين الإداري:

1- تنمية السلوك الإبداعي:

إن المؤسسات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، وأن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها. فالإبداع هو احد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات. ويعرف الإبداع على انه: "توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولا للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد".(جواد،1992:175) والإبداع عند كورتيس(Cortese , 2001 : 158) هو

"إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئـيس عمليـات المنظمـة ومخرجاتها " .

وتظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيـرات فـي بيئـة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية ، وتغير أذواق المستهلكين , أو نتيجـة التفـاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه ، أو توفر معلومات حـول أسـلوب أفضل للعمل، فأنها تحاول سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع وكذلك فان الإبداع يعمل على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلـول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى قدرة المنظمة على مواكبـة المستجدات والتحديات من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها فـي التفكيـر والتخطيط والتحليل(اللوزي،291:1999).

إن المنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفا استراتيجيا من أهدافها سيكون مصيرها التدهور والانهيار، وبالتالي فان أي موظف على اختلاف موقعه الوظيفي، لا يعتبـر الإبداع جزءاً من حياته، فانه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المـساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمته التي ينتمي إليها.(عساف،43:1999)

ولعل اعتماد الإبداع من قبل المنظمات يعتبر من المفاهيم الأساسية التي تلعـب دور ايجابي على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، خاصة فـي الوقـت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبار أن الإنـسان هو جوهر العملية الإبداعية، وتبنى هذا المفهوم يتطلب توافر مجموعـة مـن القـيم والمبادىء التي تسعى إلى تحقيق الإبداع ومن هذه المبادىء(الطيب،17:1999).

1. الرغبة والميل للإنجاز، وإعطاء الأولوية للأداء أكثر من أعمـال التحليـل واللجان, وكذلك العمل على تنمية الصلات، والعلاقات مع المستهلكين.
2. إعطاء الاستقلالية للوحدات، والأقسام الإدارية، مما يشجعها علـى التفكيـر والإبداع.
3. تنمية البيئة التنظيمية، وقدرة المرؤوسين، بهدف زيادة الإنتاجية.
4. اعتماد المنظمة على مبدأ المشاركة في نظامها التنظيمي، واعتبار التـدريب واجبا"، وظيفيا"، ومتجددا لكل العاملين ,واعتماد أنظمة موضـوعية لغايـات

الأداء والتقييم.

والإبداع الإداري ليس مقتصراً على أفراد دون غيرهم ، إذ يتجلى دوره بوضوح في منشآت الأعمال حيث يمكن تنميته لدى العاملين كالقدرة على التحليل والطلاقة والمرونة والأصالة، وبذلك يسهم في التقليل من المخاطر من خلال مقدرة العاملين على التعامل بحساسية تجاه المشكلات والقدرة على التنبؤ ورسم السيناريوهات والتي تمكنهم من التعرف والاستدلال على المخاطر الكامنة و تحديد الاحتياجات الملائمة بكل دقة، واستحداث مسائل غير مألوفة للمعالجة والمواجهة (الشمري، 2002، ص 47).

2. تفويض السلطة:

تعتمد بعض الدول على مبدأ المركزية في تنظيم شؤونها سواء على الصعيد السياسي أو الاقتصادي أو الإداري، ولمّا كانت ظاهرة السلطة تتجسد في أيدي أفراد قلائل يمارسون هذه السلطة، ويملكون سلطات إصدار القرارات، فقد أدّى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى توسع نطاق هذه القاعدة، وتوزيع هذه السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين على شؤون الوزارات والمنظمات، لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة، عملاً بمبدأ الديمقراطية التي أصبحت سمة عصرية للعديد من الدول (ناجي،36:2005).

وتقاس مركزية أو لامركزية السلطة الإدارية بمدى ودرجة تفويض السلطة، فكلما زاد اتجاه الإدارة العليا لتفويض السلطة للمستويات الأدنى من حيث مجالات التفويض، ودرجة عمقه، اتجه نمط الإدارة إلى اللامركزية، والعكس صحيح (مصطفى، 256:2000).

لذا فإنّ تفويض السلطة هو أمر يجب أن يتعود عليه القادة الإداريون، أو أن يتدربوا عليه، وأهمية تفويض السلطة تنبع من عدم تمكنهم من القيام بأعباء العمل كلها، حيث لا يوجد الوقت الكافي لدى هؤلاء القادة للقيام بكل الأعمال المناطة إليهم، فوظيفتهم الأساسية الإدارة وتسيير الأمور، ووظيفة المرؤوسين التنفيذ، وهم أقرب الناس لمشاكلهم، فلا يقوم بها القادة، هذا بالإضافة إلى أنّ التفويض يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه وهو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين(ماهر

وآخرون،472:2002).

إن الشعور بالتفويض الإداري له تأثيرُ مباشرٌ على إنتاجية المرؤوس . وتلعب ظروف المنظمة دوراً حاسماً في توفير التفويض الإداري، ومن أهم هذه الظروف ما يتعلق بمرونة تصميم المهام ، وتدريب العاملين ، وتوفير التغذية العكسية تايلور(Taylor, 1995)

ويوفر تفويض السلطة العديد من المزايا التي تبرز أهمية ذلك في تحسين الأداء الإداري في مختلف التنظيمات الإدارية، ونتائج التفويض المتميزة لا تنعكس على القادة الإداريين فقط، بل تمتد أيضاً لتشمل المرؤوسين والمنظمة ككل ومن يتعامل معها.

3. محاكاة أو تقليد الآخرين في سلوكهم :

كثيراً ما نسمع أن صوت الفعل أكبر أثراً من الكلمات ، وهذا هو الجوهر الذي يشمل عليه مفهوم القدوة في مجال تنمية الموظفين، فيكون التواصل مع الفعل أكثر من الكلمات، فمعظم الرسائل التي يتلقاها الموظفون تتسم بالطابع اللاشفوي(أي أنهم أكثر تأثراً بالسلوك)، ومع ذلك فإنه غالباً ما نتجاهل هذا الأسلوب الهام في التأثير على سلوك الموظفين(العبيدين،2004) .

هذا ويمكن تعريف محاكاة السلوك باعتبارها دراسة للتمييز الشخصي ، حيث يميل الموظفون إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويكنون لهم الإكبار، ومع ذلك –وحتى في الظروف التي لا يكون فيها المديرين موضعاً للإعجاب – فإنه بإمكانهم أن يصبحوا أنموذجاً للتنمية والتطوير المخطط.

وأشار كل من بسكوريك وبيهار(Pescuric & Bihar,1996) إلى أن المحاكاة تعتبر أكثر الوسائل نجاعة في تطوير المهارات وتغيير السلوك.

ولعل تبعية الموظفين لمدرائهم ولأنظمة المؤسسة قد تؤدي إلى نوع من الخلل في النموذج، حيث أن تبعية الموظفين في بعض المؤسسات تخضع لنوع من التهذيب باين(Payne 1992)، حيث يتم في هذه الحالة استخدام وسائل الضبط مثل: التعويض والأرباح وغيرها لكفاءة الموظفين الذين يسعون إلى إرضاء الإدارة العليا، ولا شك في أن هذه التبعية تؤدي إلى الحد من إنتاجية المؤسسة . وعليه فإنه لا بد

للمديرين إن أرادوا تمكين موظفيهم أن يتنازلوا عن المفاهيم الرسمية التقليدية للسيادة(Nykodym, 1994)، فمن خلال أنموذج إستراتيجية التمكين الإداري سالف الذكر، يمكن لكل من المديرين والموظفين الإفادة من المداولات، والاتصال، والتأثير، حيث إن هذه المفاهيم، والأنشطة تعتبر متناغمة أكثر مع أساليب الإدارة بالمشاركة . فالمديرين بحاجة إلى أن يدعموا موظفيهم أكثر من حاجتهم للرقابة ، بحيث يتمكن الموظفون من تطوير أساليب الإدارة الخاصة بهم ، هذه الأساليب التي تعمل بدورها على تعزيز مفهوم التمكين الإداري.

ولعل محاكاة السلوك تكون أكثر هـذه المتغيـرات اتـساقاً بعـدم الرسـمية، فالملاحظات غير الرسمية تعتبر إحدى طـرق محاكـاة الـسلوك(Zenger,1991). ويشير(Adkinls,1994) إلى أن محاكاة السلوك بصورة غير رسمية تنطـوي علـى تناقض، وعدم انسجام، مما يؤدي إلى إضاعة الوقت، والمال . بل وأشارت كـذلك إلى ضرورة قيام الأنشطة في جلسات تدريب مخطط لها وبالاعتماد على المـدربين الذين يتم اختيارهم بحرص إذ ما أردنا لهذه المحاكاة أن تتم بفاعلية. وبالتالي فإنـه لا بد من التوصل إلى نوع من التوازن بين الرسمية واللارسمية إذا أردنا لنمـوذج التمكين الإداري أن يتسم بالفاعلية، وبما أن كل مؤسسة تختلف عن الأخرى، فإنـه يصعب، بل ويستحيل إيجاد قواعد تملي علينا المقدار الذي نحتاجـه مـن طرفـي المعادلة (الرسمية واللارسمية) .

4. فرق العمل :

تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وبارزاً في مجال تطبيق التمكين الإداري ، حيـث تعتبر إحدى الآليات الأساسية بذلك ، للتطوير والتحسين الإداري. وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالـة اسـتثنائية فـي السابق ، لما لها من دور هام في تحسين أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها.

ويرى كريتر(Kreitner et al, 2003) أن مفهوم فريق العمل هو أكثر من مجـرد مجموعة ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة، وملتزم بتحقيـق هـدف مـشترك، وأهداف للأداء ومسئوليتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه الميزات التي يمتاز بها الفريق .

ولقد حدد عدة معايير لكي تصبح المجموعة فريقا وهذه المعايير هي :

1- القيادة تصبح نشاطا مشتركا.
2- المجموعة تطور هدفها ومهمتها الخاصة .
3- المسؤولية تنتقل من شخص متشدد إلى الفرد والجماعة .
4- حل المشكلات يصبح أسلوب حياة .
5- الفعالية ينم قياسها بواسطة النتائج الجماعية للمجموعة .

ويرى (أفندي،2003) أن فرق العمل تأخذ أنماطاً متعددة أهمها :

1- فرق المهام الكبيرة: وظيفتها تحديد الفرص المتاحة، وتقدير احتياجاتها وهي تضع الإطار الفلسفي العام، وتحدد السياسات والاتجاهات العامة، وتضع الأهداف وخطط العمل، و تحدد الموارد المطلوبة، وتقوم بمتابعة الأداء، ويكون أعضاؤها ممثلين للمستويات الإدارية المختلفة .
2- فرق المهام المحددة: ويتراوح عدد أفرادها بين(5-8) وتحتاج إلى أعضاء لديهم الخبرة، ووظيفتها حل المشاكل، أو تقدير الفرص المتاحة في السوق وغيرها.
3- دوائر الجودة: يتم تشكيل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة، وهم يعملون على مستوى تحسين الجودة، أو الإنتاجية أو الخدمات، ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذية .
4- الفرق الموجهة ذاتيا: يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة ويجب أن يتمتع أعضاؤها بالمهارات اللازمة للعمل، ويتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع، ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف، وقياس مستوى الأداء، والتنسيق مع الإدارات الأخرى .
5- الفرق المدارة ذاتيا: تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي، تتعاقد مع الإدارة لتقوم بمسؤولياتها، بالإضافة لقيامها بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتقوم بتنفيذ وتصميم التدريب اللازم لأعضائها، وتحدد مستويات الأداء.

وعليه فان تشكيل فرق العمل يعتبر إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين داخل المنظمات، ولا نعني بذلك تشكيل فرق عمل وحسب وإنما فرق عمل فعالة لتحقيق الغاية المرجوة منها.

5. التحفيز الذاتي:

ما تستفيده المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز، يظهر من خلال تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجازيه الموظفين العاملين تحت لوائها، وهذا كله مدعاه لكي تقف الإدارة بعين الإطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحولات المطلوبة ، من خلال الاهتمام بالحوافز، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذهِ النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية، اوستروف (Ostroff , 1992:963-674).

ويشير براون وكولتر(Brown&Coulter,1983,: 50-58) أن نجاح أي منظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد على مقياسين رئيسيين: الأول هو المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها. أما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على استطلاع آراء العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن الحوافز التي تقدم إليهم.

وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصراً داخلياً في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصراً خارجياً يخاطب الدافع وتوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه، والتمكين هنا يعد مدخلاً مهماً ذا أثر فعال، وأساسه هنا هو التعزيز الإيجابي. لونتين وملومان(Leontine & Molleman, 1996).

أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز، أو عدم مناسبته، أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد

العدالة، فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل، وعدم الولاء للمنظمة روبنسون (Robinson, 1997) .

وفي مجال التمكين يعتمد إبقاء شعلة الحماس في نفوس العاملين أولاً وأخيراً على دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديها وأهداف المنظمة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين وبالتالي تحفيزهم سبيلاً إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية كول (Cole,1996).

ولا بد من التأكيد على أهمية توفير فرص عديدة لتحقيق الحفز الذاتي لدى العاملين، وذلك من خلال التنويع في نطاق العمل ، وإبقاء العاملين في جو انشغال منتج ودائم ، تشجيع العمل الجماعي، وإشراك العاملين في العمليات الحيوية في المنظمة ، وتوفير خطوط اتصال فعالة على جميع الاتجاهات ، وإشراك العاملين في وضع مقاييس التقييم لانتقاء المعايير الأنسب لقياس قوة أدائهم وجودته(العبيدين،2004) .

6- التطوير الذاتي:

تسعى مختلف المنظمات من خلال التدريب إلى إكساب الأفراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة، تساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية، ومواكبة التطورات الحديثة وعلى مختلف الأصعدة، وما تفرضه من متطلبات تكنولوجية، ومهارية، ومعرفية، وتقنية عالية تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام في التزاماتهم.

ويعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفايتها، وتطوير أداء العمل، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث، حتى أصبح ضرورة ملحة نظراً للتطور السريع في المجالات والمهن كافة مما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع ليضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لابد من الوفاء بها حتى يكون عضواً

صـــالحاً منتجـــاً فـــي مجتمعـــه، يـــؤدي مهامـــه الوظيفيـــة بفاعليـــة لوسون وهاريسون(Lawson & Harrison,1999).

ويهدف التدريب إلى كلارك (Clarke,2001):

1. تمكين العاملين من القيام بمهامهم المتجددة والمتطورة بكفاءة أفضل
2. رفع مستوى الأداء.
3. زيادة الإنتاجية وتحسينها.
4. تغيير اتجاهات الأفراد نحو عملهم تغييراً إيجابياً.

ومن الجدير بالذكر أن ظاهرة التدريب ليست وليدة هذا العصر، بل هي ظاهرة موجودة عبر التاريخ، فهي قديمة قدم المجتمعات المنظمة، كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدنية، وقد ظهرت الحاجة إلى التدريب منذ فجر التاريخ أي حين توصل الإنسان إلى اختراع الحاجات الأساسية اللازمة لبقائه واستقراره وأمنه، وتجنب المخاطر التي تحيط به.

وهناك فرق بين التعليم والتدريب، فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، بينما التدريب هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية (ياغي,2003).

والعملية التدريبية كغيرها من النشاطات والفعاليات الإنسانية يتم تصميمها من أجل تحقيق أهداف مشتركة للفرد والمنظمة والبيئة الاجتماعية, ومن هذه الأهداف التي يحققها التدريب مجتمعة ما يلي:

1- يؤدي التدريب إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين, مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم. (ياغي,2003)
2- يعمل التدريب على تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين, بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل دينس(**Denise** ,1993).
3- يؤدي التدريب إلى التعريف بالمنظمة, وحل مشاكل العمل فيها,والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة, من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة مع المحافظة على الجودة.

4- يعمل التدريب على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم, باكتسابهم الدرجات الوظيفية الأعلى, وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين, وشعورهم بالثقة بالنفس.

5- كما أن التدريب يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل والخارج كابيلمان وريتشارد(Kappelman& Richards, 1996).

6- ويساعد التدريب الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد, بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.

معوقات تطبيق التمكين في المنظمات:

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبيق داخل التنظيمات ، حيث تواجه جملة من العقبات والتحديات والتي إذ لم تواجهها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها: (العبيديين،2004) والتي منها:

1. ضعف وقلة مهارات العاملين .
2. غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين .,
3. عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين .
4. وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة .
5. وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحد من دور العاملين .
6. العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز .
7. ضعف العلاقة ما بين العاملين .
8. عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين .
9. ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف .
10. مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلباً على معنويات العاملين والذي بدوره يؤثر على إنتاجهم وأدائهم .
11. نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع .
12. غياب فرق العمل من بيئة المنظمة .

إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تُرجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة المبادئي والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل مثل دمنج Deming، آيشيكاوا Ishhikawa ، جوران Juran ، كروزبي Crosby ، أوكلاند Oakland. ويقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب " من أول مرة وفي كل مرة " وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها. وبهذا التوجه يقول دمنج: " إن ما يجعل هذا المدخل للإنتاجية ذا مصداقية عالية هو أن تحسين الجودة فيه يصاحبه زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه ، وذلك بعكس المداخل التقليدية التي يصاحب تحسين الجودة فيها خفض الإنتاج وزيادة تكاليفه " بانك(Bank,2000:129).

فعرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة" (الدرادكة وآخرون، 2001: 15).

ويعرفها خضير كاظم بأنها " الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة " (خضير كاظم، 2000: 76).

ومن ناحية أخرى عرفها (رويرت دينهارد) على أنها " خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء بحيث يكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب من أجل تحقيق توقعات ورغبات العملاء والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية وفي أقصر وقت ممكن"(عبد الفتاح، 2000: 78).

أما ستيفين كون وورنالد براند (Stephen k.F. Ronald B) فيعرفانها : "بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل

مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"(الهيجان، 1994 :412).

وقد عرفها ريلي (James Riley) "أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي يتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل " (الطراونه، 2003: 24) .

كما أن إدارة الجودة الشاملة عرفت على " أنها طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية ، وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة " (الخلف،146:1997) .

وتعرف الدراسة الجودة الشاملة على أنها: " اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طرق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته ".

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة في عصرنا هذا الأساس للاتصالات التجارية بين الدول وهي التي تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم حيث أنها وسيلة قوية لتحقيق رضا المستهلك، وتحسين المنتج، وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح ولذلك لا بد من إدارتها بطريقة فعالة نظراً لأهميتها، ويمكن بيان أهمية إدارة الجودة الشاملة في ما يلي (الشامي,52:1999).

1- إن نظام الجودة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية، للمنظمات، كما إن عدد كبير من الباحثين أكدوا بأن منظمات الأعمال المهتمة بالجودة وإدارتها نمت بشكل كبير.
2- الجودة تؤدي إلى رضا المستهلك. ومن المعروف بأن المستهلك يبحث دوماً عن الأفضل للسلع أو الخدمات، وإدارة الجودة الشاملة تركز بشكل أساسي على إرضاء المستهلك وتحسين وتطوير جودة الإنتاج.

3- نظام الجودة الشاملة يحقق ميزة تنافسية وعائد مرتفع. ويقول رئيس شركة أمريكان أكسبريس (نحن مهتمون جداً بالاستثمار في إدارة الجودة الشاملة لأن العائد كبير جداً) ويتمثل العائد في رضاء المستهلك وتخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

4- تطبيق مدخل إدارة الجودة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل شهادة الأيزو 9000 (Iso 9000).

5- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

لقد أثبتت الدراسات السابقة أن قيام مؤسسات القطاع العام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يحقق العديد من الفوائد ومنها :

1. زيادة الأرباح والقدرة على المنافسة . فتحسين الإنتاجية والجودة يمكّن المؤسسة من البيع بأسعار أعلى دون إغضاب العميل، ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات ، من ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس.
2. رفع معنويات الموظفين داخل المؤسسة وتحسين اتجاهاتهم وولائهم في مجال العمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل فعّال .
3. زيادة الفاعلية التنظيمية . فإدارة الجودة الشاملة تعزز قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقق تحسيناً في الاتصالات واشراكاً أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين ، وبهذا يقل معدل دوران العمالة . (أبو نبعة ،74:1998) (الشبراوي،7:1995).
4. أما الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة لالتزامهم بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فهي:

1. إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم .

2. تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل .
3. توفير التدريب اللازم .
4. إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم. (اللوزي،71:2003)

ويرى الباحث أن من الفوائد المتولدة عن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تقليل شكاوي العملاء ، وتخفيض حجم الأخطاء وكذلك الاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية كالالتزام الإداري .

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

هنالك مجموعة من المشاكل والمعوقات والتي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه المشاكل ما يلي :

1. التغير المستمر في القيادات الإدارية ، مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الكلية .
2. اللبس الذي يكتنف موضوعي التدريب وتقييم الأداء الفردي .
3. ضعف النظام المالي والمعلوماتي في أجهزة القطاع الحكومي .
4. انعدام النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعّال في القطاع الحكومي ، والذي يمكن الاسترشاد بمنهجه الإداري واتباعه عند تطبيق نموذج إدارة الجودة الكلية .
5. مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الكلية.
6. البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا ، مثل الدوران ، التقاعد ، الاستقالات .
7. إهمال دراسة رغبات العملاء وتطلعاتهم ، ومدى استفادتهم من مخرجات المنظمة ، فهذا أمر يضعف الأساس الذي تقوم عليه مقومات الجودة الشاملة.
8. ضعف في عملية تفعيل العاملين .
9. الحكم على الأداء من خلال الأحداث المنفصلة .

10. محاولة شراء حلول تكنولوجية للمشاكل الموجودة .
11. الاستعانة بمستشارين غير قادرين على أداء المهمة المطلوبة .
12. الاهتمام بالشكل فقط كمحاولة الإدارة إدخال نظم ونماذج حديثة ، دون دراسة إمكانية التطبيق الفعلي لها.
13. تعدد المستفيدين وتنوع مطالبهم واختلاف مستوياتهم بل وتعارض تلك المطالب في بعض الأحيان، بالإضافة إلى تعدد أغراض وأهداف المنظمة دون أن تكون المسألة المالية أحدها.
14. الفشل في إقناع العاملين بالمشاركة في تبني نموذج الجودة الشاملة ، والإسهام في إنجاحه كأسلوب حياة ، وليس كحل جزئي مؤقت لعلاج مشكلة محددة.(الطراونه،2003:51) و(القحطاني،1993:23) وكلاك(Clack, 1993: 28) وبرناد وجورو(9: Barnard & Jurow 1993)

التمكين والجودة الشاملة:

تعدّ المشاركة من المبادئ الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ويكمن تأثيرها في إيجاد عمل مشترك ما بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة وتُعتبر برنامج تحفيزي مصمم لتحسين الأداء ويعتبرها العاملون دافع قوي نحو المشاركة في نشاطات إدارة الجودة الشاملة. زايرا وبايدون(Zaira, &Baidoun 2003).

يمكن أن يكون التمكين من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة وترسخ إستراتيجية التمكين الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة، تتملك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتطلب أيضاً استراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكلاً تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين، إذ أن العاملين لبنة أساسية للتحسين. وان "إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم وتكريس أنفسهم للاهتمام بالمستهلكين والآخرين وتعزيز الرضا لديهم". جرسيلي(Greasley, etal, 2005).

وأشار جنودو(Ginnodo, 1997) بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، وإن الاندماج يتحول إلى التمكين والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك، وإن التمكين يعني تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة في محيط مناسب لإدارة الجودة، ويمكن أن يحقق النجاح ويمنح سلطة دفع اتخاذ القرارات في إنجاز الأعمال.

أن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، وتشجيع العاملين على الاستجابة للمشكلات المتعلقة بالجودة وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم". يغبورو وكوفي(Ugboro& Kofi, 2000) وديفر وآخرون(Dvir etal., 2002)،.

وتدعم عملية التمكين إدارة الجودة من خلال المشاركة والتي هي جزء أساسي لثقافة إدارة الجودة الشاملة. وتتضمن هذه العملية منح العاملين الدافعية والوسائل اللازمة لتحسين كل العمليات وباستمرار ولقد وجد دواسون وبلامر(Dawson. and Palmer, 1994) بأنه يوجد أربعة سلوكيات تحفيزية إدارية تحقق هذا الهدف وهي: الحفاظ على احترام الذات لدى الموظف. والاستجابة له بعطف ومودة. ومنحة حق طلب المساعدة لحل المشكلات. وتقديم المساعدة لـــه بدون تحميله أعباء ومسؤوليات إضافية.

ويقترح هولاند (Honold, 1997) أن التمكين يمكن أن يكون من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، والثقافة لتعزيز حق المصير والتعاون والتنسيق بدلاً من التنافس في منظمات الجودة. وتشجيع العاملين على الاستجابة للمشكلات المتعلقة بالجودة، وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم، ويتضمن منحهم الحرية بتجنيبهم الرقابة المفرطة بالتعليمات والسياسات والأوامر القاسية في عملهم، ومنحهم الحرية لتحمل المسؤولية لإبداء أرائهم واتخاذ

قراراتهم والقيام بأعمالهم، ولقد أثبت بوين ولولر(Bowen Lawler, 1995) بأن فعالية التمكين والإندماج تؤثر على تحسين أداء المنظمة، ويعتمد في الدرجة الأولى على الإستراتيجية التنافسية للمنظمة والتكنولوجيا وعلاقة المنظمة مع المستهلكين؛ ولقد وجد فولفورد اينز(Fulford Enz, 1995) بأن إدراك العاملين لمعنى التمكين يؤثر على إخلاصه وتكريس نفسه واهتمامه بالمستهلكين والآخرين، وتعزيز الرضا لديه.

ولعل اندماج العاملين وتمكينهم والقيادة الإدارية والالتزام بالجودة عناصر جوهرية لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة، ويرى (ملحم،2006) إن الهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، ولان القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليها، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة أو المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والآمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه وهذا لن يتحقق إلا برضا المستهلك الداخلي، وإن عملية التمكين تتفاعل مع عنصر آخر وهو الثقافة التنظيمية للمنظمة وما تحتويه من قيم عليا وتقاليد مؤسساتية، وهي التي تؤثر على عملية التمكين، وإن هذه العملية تبدأ من مرحلة الاستقطاب والاختيار للعامل المناسب لتمكينه والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وإعادة التدريب، وتقويم الأداء لإعادة التمكين وتنتهي بالتطوير الوظيفي، وتسير العملية طيلة الحياة الوظيفية للعامل في المنظمة.

وعليه نجد انه كلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة أرقى، وهي ولاء وانتماء الموظف للمنظمة بحيث يصبح جنديا منتميا لمنظمته ومؤسسته، ويكرس كل طاقاته وامكاناته لخدمتها والتضحية من اجل بقائها ونجاحها وازدهارها.

2 .2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر التمكين في الجودة الشاملة، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها،علما أن الدراسات الميدانية في البيئة العربية، كانت محدودة جداً:

دراسة قام بها (العساف،2006) بعنوان "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية العامة الثمانية، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس، مثلوا ما نسبة (15%) من أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطا. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها. وأوصى الباحث بضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة بكافة أبعاده، وزيادة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وزيادة الاهتمام بعوامل الجذب لاستقرار أعضاء الهيئات التدريسية وبقائهم في مراكز عملهم.

وفي دراسة قامت بها (الخاجه،2006) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وأثره على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة كان مرتفعاً، وأن مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين جاء متوسطا، وأن هنالك أثر هام وذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير معلومات ومهارات وقدرات ومعارف العاملين ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات منهج تمكين العاملين من العمل بصورة أفضل، بما يخدم الصالح العام وذلك من خلال التدريب الذي يهدف إلى إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية نتيجة لتمتعهم بالمهارات والمعارف المكتسبة من التدريب .

دراسة قام بها(ملحم،2006) بعنوان" التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مواقف رؤساء الجامعات الأردنية من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين. حيث قام الباحث بإجراء مقابلات معمقة مع رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن وتم استخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج التي تبين من خلالها وجود بعض التباين في أراء رؤساء الجامعات الأردنية حول موضوع التمكين وأهميته من ناحية التطبيق مع وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى. وشرحت الدراسة أهمية المنهجية الكيفية وغير الكمية في جمع البيانات وبينت محددات الدراسة والتحديات التي تواجه هذا النوع من الدراسات في البيئة العربية. كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي تساعد رؤساء الجامعات في إعادة النظر في المفاهيم الإدارية الحديثة ودورها في تحسين أداء رؤساء الجامعات.

دراسة قام بها(الفياض،2005) بعنوان "تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين

العاملين في القدرة التنافسية للمنظمة للشركات الأردنية العاملة في منطقة عمان وتتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه، وإلى رصد الفروق بين الشركات في مجالي التمكين والقدرة التنافسية، ولتحقيق هذه الأهداف طور الباحث أستبانة تم توزيعها على (124) مبحوثاً وتوصلت الدراسة إلى ارتباط فرق العمل والثقافة المشتركة وتعليم العاملين، وأن فرق العمل وتكنولوجيا الاتصال هي أكثر عناصر التمكين تفسيراً للقدرة التنافسية لهذه الشركات.

دراسة (العبيديين،2004) "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)"، والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في الشركتين المذكورتين. وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية تناسبية من (457) فرداً. وقد دلت نتائج الدراسة على أن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً كما أن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة كان مرتفعاً. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في المنظمتين المبحوثتين.

دراسة قام بها(العتيبى،2004) بعنوان "تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طرق واستراتيجيات تمكين العاملين وأثر هذه الاستراتيجيات في التطوير الإداري، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين لم يحظى بالاهتمام المناسب، وهذا بدورة أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية، وأن نجاح استراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين، وأن هنالك معوقات تواجه المنظمات العربية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات. وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة. وأوصت الدراسة بضرورة الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن. والتحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.

دراسة قام بها (عبدالعزيز والعامري،2003) بعنوان" مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف

على دور المديرين في تسيير مهام الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وإلى التعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها وأثر العوامل الشخصية وممارسة المهارة على إحساسهم بالتمكين من هذه المهارات. ولتحقيق هذه الأهداف صمم الباحثان أداة لقياس مدى ممارسة وتمكن المديرين من هذه المهارات ، حيث تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات. توصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون بعض المهارات دائما مثل العمل بروح الفريق الواحد ، حسن التعامل مع الآخرين ، ويمارسون بعضها الآخر غالبا مثل معالجة شكاوى المراجعين ، والتفاوض مع الآخرين ، وكتابة التقارير الإدارية، كما يمارسون مهارات أخرى من وقت لآخر مثل تحليل البيانات ووضع الخطط الاستراتيجية ، كما وجد أن هؤلاء المديرين ممكنون من بعض المهارات مثل العمل بروح الفريق الواحد وحسن التعامل مع الآخرين وغير متمكنين من البعض الآخر مثل تحليل البيانات ووضع الخطط الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل تأثيرا في مدى إحساس المديرين بالتمكن هو مدى ممارستهم للمهارة وإلى حد أقل مؤهلهم العلمي.

وفي دراسة قامت بها(عبداللطيف،2002) بعنوان تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية، حيث تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة الشاملة بكافة جوانبها النظرية والتطبيقية ، وهدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على ممارسات إدارة الجودة الشاملة وركائزها ، ومعرفة الفروق والانحرافات في تطبيق هذا النظام ، ووضع تصور لآلية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية الفلسطينية وتحدثت الباحثة عن إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومنهجيتها ، وبحثت في إدارة الجودة الشاملة في بنيان الدول الأجنبية والبيئة العربية في القطاع الخاص والعام، وعرضت للإطار النظري للدراسة، وحللت واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وأدواتها في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية.

دراسة قام بها (الطعامنة،2001) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي: حالة وزارة الصحة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي

بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لدى العاملين في وزارة الصحة ، إضافة إلى مستوى ممارسة وتطبيق هذه العناصر والوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها، كما هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، وهدفت أيضاً إلى تحليل العلاقة بين مستوى ممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

1- هناك مستوى متوسط من الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزارة الصحة.
2- يتم ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.
3- وجود عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح تتمثل في مقاومة العاملين، عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة، قلة التدريب، عدم الالتزام بروح الفريق، عدم تقدير الإنجازات، قلة مشاركة العاملين وعدم وجود معايير لقياس الجودة.
4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، في حين لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وقام (البستنجي ،2001) بأجراء دراسة حول اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن وخلصت الدراسة إلى أن هناك وعياً عاماً ومرونة فوق المتوسط لدى المديرين في هذه المؤسسات بمبادئ الجودة الشاملة وان اتجاهاتهم نحو التطبيق كانت اتجاهات ايجابية وان اكثر المعوقات الخارجية التي تحول دون التطبيق بلغت نسبته(75.7%) ويعود إلى نظام الخدمة المدنية الحالي وان اكثر المعوقات الداخلية التي تحول دون التطبيق بلغت

نسبته(70،5%) ويعود إلى الموارد البشرية غير المدربة.

دراسة قامت بها (الأحمدي،2000) بعنوان " التحسين المستمر للجودة وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية حيث هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم التحسين المستمر والفوائد التي حققتها المنظمات الصحية بتطبيقه، والتعرف على العوامل التي تحد من نجاح تطبيقه في هذه المنظمات وخاصة في الدول العربية وتقديم آلية لتطبيقه وخصوصاً في الجوانب الفنية والطبية من نشاط هذه المنظمات فقد استخدمت هذه الدراسة منهج البحث المكتبي التحليلي الاستنباطي وقد توصلت إلى نتائج منها :

1- أن التحسين المستمر يمكن المنظمات الصحية من تحقيق مكاسب مادية واستراتيجية هامة تتمثل في تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وتحقيق رضا العملاء وترشيد الاستخدام وتحسين بيئة العمل لكنه هذا النجاح يظل محدوداً مقارنة مع القطاعات الصناعية والتجارية.
2- وأن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم التحسين المستمر في المنظمات الصحية ناتجة عن اختلاف بيئة وثقافة وطبيعة نشاط المنظمات.
3- أن تطبيق مفهوم التحسين المستمر يمكن هذه المنظمات من القناعة بجدارة في تحقيق المستوى المنشود من جودة الرعاية الصحية.

دراسة قام بها (الحميصي،2000) بعنوان اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو9000) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) حيث هدف الباحث من هذه الدراسة محاولة التعرف على اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية الثلاثة (الأيزو9000) بشكل إجمالي ومدى تطبيق محاور الجودة الدولية الثلاثة (ضبط منظومة الجودة ، عملية التشغيل داخل المنشأة، الأنظمة المقارنة) ومدى تطبيق عناصر مواصفة الجودة الدولية (الأيزو9002) الثمانية عشر بشكل تفصيلي في الشركة السعودية للصناعات الأساسية(سابك). وكانت أهم النتائج :

1- لإن معظم أفراد الإدارة العليا يعتقد أن الشركة السعودية تقوم بتطبيق

عناصر مواصفات الجودة الدولية (الايزو9002) بشكل متفاوت يتراوح ما بين تطبيق بدرجة قوية إلى تطبيق بدرجة ضعيفة .

2- هناك علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين العمر وعنصري ضبط المنتجات غير المطابقة وضبط سجلات الجودة . وعلاقة طردية بين نطاق الإشراف وعنصر المشتريات والتدريب ، وعلاقة عكسية بين المؤهل العلمي وعنصري ضبط العمليات والإجراءات الصحيحة والرقابية . وعلاقة طردية بين الخبرة وعنصري مسؤولية الإدارة ونظام الجودة وعلاقة طردية بين عدد الدورات وعناصر مراجعة العقد وضبط الوثائق والمناولة والحفظ والتخزين .

الدراسات الأجنبية :

دراسة قام بها كاريا أساري(Karia, Asaari,2006) بعنوان"أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في بعض المتغيرات المتعلقة بالعمل" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة(التدريب والتعليم، بناء الفرق، التمكين الإداري، التحسين والتطوير المستمر) في بعض المتغيرات المتعلقة بالعمل(الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي). في منظمات القطاع العام والخاص في ماليزيا، حيث تم توزيع(200)استبانة استرد منها(104) استبانات بنسبة استرداد بلغت(52%)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمهما: وجود أثر إيجابي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في(الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي).

دراسة قام بها اقوس(Agus,2005) بعنوان " الروابط الهيكلية لإدارة الجودة الشاملة "، حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الروابط الهيكلية بين إدارة الجودة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، وعلاقات المورد، والتدريب، وعملية التحسين المستمر) ونتائج الأعمال. أجريت الدراسة على شركات ماليزية تعمل في صناعة الإلكترونيات. وبموجب طبيعة الدراسة أستخدم الباحث أسلوب إحصائي يدعى(Structural Equation Modeling). وقد أظهرت النتائج أن التزام الإدارة العليا وعلاقات المورد والتدريب بشكل خاص مهمة في حالة تطبيقات إدارة الجودة

الشاملة في الشركات الماليزية لأداء أفضل .

دراسة فوتيز وكاترتيا(Fotis, Vouzan and Katerina, 2005) بعنوان " الممارسات الإدارية لتميز المنظمات اليونانية "، فهدفت هذه الدراسة إلى التحقق نظرياً وتجريبياً من الحالة الراهنة لأفضل التطبيقات في عشر منظمات صناعية يونانية في طريقها إلى التميّز، من خلال نموذج التميّز الأوروبي، حيث منحت هذه المنظمات جوائز تميّز وحصلت على شهادات(الآيزو9001). جمعت المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية مع مديري التخطيط والإنتاج والجودة بالإضافة إلى استبانه تتضمن أسئلة مفتوحة. أظهرت النتائج أن هناك بعض المشاكل تتعلق في بيروقراطية المنظمات وعدم مرونة في التنظيم وانخفاض في استخدام مهارات العاملين ومعارفهم، وعدم استخدام المكافآت كأداة تسويقية ووسيلة إلى اختراق الأسواق.

دراسة قام بها تارجا وآخرون(Tarja and others, 2005) بعنوان " تمكين العاملين تجربة المشرفين على الممرضات ". وهدفت الدراسة إلى تحليل ووصف تمكين العاملين لفظياً وسلوكياً، ومخرجات عملية التمكين بشكل عام. وقام الباحثين بجمع البيانات من (299) مشرفاً في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين قاموا بممارسة التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جداً ، وكان شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التمكين منخفضة، كما وجدت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التمكين مثل ضغوط العمل، طبيعة العمل .

دراسة قام بها أونين(Onne, 2004) بعنوان " الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك على العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي " وانطلق الباحث من افتراض أن العلاقة الصراعية بين المشرفين والموظفين تشكل عائق للعلاقة الايجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي ، ووجدت الدراسة أن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا ، والخلاف أو الصراع بين هذين المستويين الإداريين قد يعيق عملية التمكين الإداري ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي .

وقام الباحث بتوزيع (91) استبانة لمعلمي المدارس الثانوية في هولندا وقد دعمت نتائج هذه الدراسة الافتراض الذي انطلق منه الباحث حيث وجدت الدراسة أن أثر الصراع مع المشرفين قد تعيق التمكين الإداري وهذا بدوره يؤثر على الالتزام .

دراسة قام بها فرانز(Franz,2004) بعنوان "دراسة ثقافية مشتركة للعلاقة بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية. وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية "، والولاء التنظيمي والرضا ، دوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى. وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل ، بلجيكا ، كندا، فرنسا ، ألمانيا ، بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية ، وبلغت عينة الدراسة (6698) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى كما وجدت علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا، الولاء ، دوران العمل وضغوط العمل وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

دراسة قام بها ليترل(Littrell,2002)، بعنوان "تمكين العاملين في الصين: دراسة حاله"، حيث قام الباحث بدراسة توجهات ومواقف الإدارة والعاملين حول التمكين، واشتملت عينة الدراسة مجموعة من الفنادق السياحية داخل الصين تعود ملكيتها إلى دائرة الأقاليم الحكومية المحلية وتدار من قبل وكالات عالمية، وقد تم جمع البيانات خلال الفترة من عام1999-2002. وأظهرت نتائج الدراسة موقفاً إيجابيا تجاه تمكين العاملين ودلت على نجاح تطبيق برامج التمكين في هذا البلد.

وأجرى أوسلاند اسيجوم(Osland, Asbjom, 1996) دراسة حول إدارة الجودة الكلية، وكانت دراسة حالة في القيادة، وتم التطبيق من قبل مديرين عامين في عمليات إنتاجية متشابهة، تستخدم برامج إدارة الجودة الشاملة في اثنتين من الهياكل الأمريكية المركزية . وتم اختبار الاستراتيجيات المعتمدة من قبل عينة الدراسة كما تضمن دراسة الإبداع والتكيف الإبداعي في المنظمة، وخلصت الدراسة إلى

مقترحات حول السياسات المعتمدة من المديرين تجاه الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

قام كيم وسوني(Kim Sunny, 1996) بدراسة العوامل المرتبطة بالحاجات التعليمية لدى العاملين المستخدمين لإدارة الجودة الشاملة في (14) شركة كورية مختارة ، وبلغت العينة (391) فرداً حيث عرضت الحاجات التعليمية وحددت العلاقات بين هذه الحاجات والمتغيرات الشخصية والوظائف في ظل أربعة عشر بعداً لإدارة الجودة الشاملة شملت(الجنس، العمر، الخلفية الثقافية، الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات العمل في الشركة، عدد البرامج التدريبية المشترك فيها، عدد برامج تدريب TQM، نوع التقسيم التنظيمي ، نوع العمل، عدد العاملين في القسم، عدد العاملين في الشركة، عدد سنوات استخدام الـــ TQM، الألفة مع مبادئ(TQM)، ، موقع الشركة). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية جداً بين أهمية إدراك العاملين ومستوى ما يمتلكونه من معرفة ، وان الارتباط كان ضعيفاً بين المتغيرات الشخصية والوظائف وبين الأبعاد الأربعة للحاجات التعليمية (الثقافة التنظيمية ، استخدام العاملين وفريق العمل، القيادة الإدارية ودعم الإدارة العليا، رضا المستهلك).

وفي دراسة قام بها شانق شولانق(Chang. Chao-lang, 1996,) بعنوان " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة " وكانت دراسة استكشافية عن الخصائص الثقافية التي تدعم وتسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتشير النتائج إلى أن الربط بين الثقافة التنظيمية وأداء إدارة الجودة كان اقل مستوى ولم يتم التوصل إلى ما يؤشر بان الجماعات الثقافية تختلف درجة أهميتها في قياس أداء إدارة الجودة واقترح بان يكون هناك منظور ثقافي واحد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وان يكون للمنظمات ثقافة مختلفة في مراحل تطوير مختلفة كما اقترح نموذج استراتيجي للتطوير الثقافي من اجل تطبيق المنظمات لإدارة الجودة الشاملة.

وأجرى ويكلي وثوماس(Weekley, Thomas lee, 1993) دراسة تناولت العلاقة بين الإدارة ومنظور العمل في إطار شمولي يربط بين مفاهيم إدارة الجودة ، جودة الإنتاج ، المرونة ، المشاركة في اتخاذ القرار . ولتطوير اتجاه نظري وعملي نحو إدارة جودة شاملة أكدت الدراسة أن هذه العملية الشاملة تبرز فلسفات إدارة التفاعل

وعلاقات العمل وتزود الإدارة والعمل بأدوات يمكن أن تخدم علاقات موقع العمل، والعمليات، وقضايا الأفراد . وترى الدراسة أن تحسين النوعية يجب أن تكون أكثر من مجرد قدرة إنتاجية مجردة وفحص للعيوب وان المنظور الشمولي لجهود الجودة يستدخل أيضاً المستهلك النهائي.

دراسة بويلي وروث وفلاندر(Boyle,Ruth Flanders, 1993) التي تناولت اتجاهات ومسؤولية موظفي الإدارة العليا نحو قيادة الجودة الشاملة وقد أجري مسح ميداني في(18) من الأنشطة الحقلية – الأقسام – في واشنطن D-C والتي استخدمت مفاهيم تحسين الجودة والإنتاجية لدى ادوارد ديمنج(Edwards Deming) حيث تعرفت الدراسة على الاتجاهات الايجابية للمبحوثين نحو قيادة الجودة الشاملة نتيجة التكامل بين التدريب على فلسفة الجودة وتطبيقها كمفاهيم متكاملة في العملية الإدارية، وتوصلت إلى أن التغيرات التنظيمية والفردية تأخذ سنوات عديدة لكي تحدث، وأوصت بضرورة استمرار دعم إدارة الجودة مع إجراء مراجعة وتصحيح لأهداف الجودة القصيرة والبعيدة المدى آخذين بالاعتبار جمهور المؤسسات، والمهام، والعملية الإنتاجية.

وفي ضوء ما سبق تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي وهو أهمية التمكين الإداري وما يمثله من إستراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم.

بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في دراستها لأثر للتمكين الإداري(تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، السلوك الإبداعي) في الجودة الشاملة (التعليم والتدريب، التركيز على الجمهور، استحواذ مفهوم الجودة، مشاركة العاملين، الالتزام طويل الأمد بالجودة). وهذا ما يميز هذه الدراسة كونها الدراسة الأولى التي بحثت في أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة:

لقد تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تمّ إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكّل رافداً حيوياً في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تمّ إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في قطاع العاملين في خمسة مؤسسات مالية حكومية متخصصة بالإقراض في الأردن من جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا. وهذه المؤسسات هي: (مؤسسة الإقراض الزراعي ، مؤسسة إدارة وتنمية أموال الأيتام، صندوق التنمية والتشغيل، بنك الإنماء الصناعي، وبنك تنمية المدن والقرى)، حيث بلغ عددهم(1224) موظفاً وموظفةً، وتم الرجوع إلى الإحصاءات الصادرة عن ديوان كل مؤسسة من المؤسسات المبحوثة للتأكد من مطابقة أعداد العاملين فيها. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(2)

أعداد العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية

المؤسسة	عدد العاملين	العينة
مؤسسة الإقراض الزراعي	465	233
مؤسسة إدارة وتنمية أموال الأيتام	197	99
صندوق التنمية والتشغيل	157	79
بنك الإنماء الصناعي	110	55
بنك تنمية المدن والقرى	295	148
المجموع	1224	614

3. 3 عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (50%) من جميع العاملين في المؤسسات المالية الحكومية المتخصصة بالإقراض في الأردن، وقد تم توزيع (614) استبانه على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، حيث استرجع (567) استبانة، وتم استبعاد (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (553) استبانة لتشكل ما نسبته (45.18%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته(90.06%) من عينة الدراسة الكلية، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (3)

يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	398	%72
	أنثى	155	%28
المستوى الإداري	مدير دائرة	63	%11.4
	مساعد مدير	74	%13.4
	رئيس قسم	89	%16.1
	رئيس شعبه	105	%19.0
	موظف	222	%40.1
الخبرة	5 سنوات فأقل	93	%16.8
	6–10 سنوات	151	%27.3
	11–15 سنة	190	%34.4
	16 سنة فأكثر	119	%21.5
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	25	%4.5
	دبلوم كلية	155	%28.0
	بكالوريوس	298	%53.9
	شهادة عليا	75	%13.6
العمر	25 سنة فأقل	38	%6.9
	26–35 سنة	111	%20.1
	36–46 سنة	283	%51.2
	47 سنة فأكثر	121	%21.9

يوضح الجدول رقم (3) أن أغلبية العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (398) بنسبة (72%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (28%) من المجموع الكلي للعينة ، ويعزى ذلك إلى أن المرآة تفضل العمل في مجالات أخرى كالتعليم والصحة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (53.9%) ، تلاهم في ذلك حملة دبلوم كلية مجتمع بنسبة (28%)، ثم تلاهم فئة حملة الشهادات العليا بنسبة (13.6%)، وأخيراً جاءت فئة حملة الثانوية العامة بنسبة (4.5%).

وفيما يخص المستوى الإداري نجد أن فئة الموظفين كانت أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة، وبلغت نسبتهم (40.1%)، تلاها فئة رئيس شعبة بنسبة (19%)، تلاها فئة رئيس قسم بنسبة (16.1%) ، ثم تلاهم فئة مساعد مدير بنسبة (13.4%) وأخيراً فئة المدراء بنسبة (11.4%)، وهذا أمر طبيعي في أن هذه الفئة تضم عدداً قليلاً ومحدوداً من الأفراد، بخلاف المستويات الإدارية الأخرى كما هو قائم في الواقع الإداري.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (11–15 سنة) حيث بلغت هذه النسبة (34.4%) وتلاها في ذلك فئة (6–10 سنوات) حيث بلغت النسبة (27.3%) ثم تلاها في ذلك فئة (16 سنة فأكثر) بنسبة (21.5%) وكانت فئة (5 سنوات فأقل) هي أقل نسبة ، حيث شكلت النسبة (16.8%) من عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكلت فئة (36–46) سنة أعلى نسبة، حيث كانت النسبة (51.2%) من عينة الدراسة ، تلاها في ذلك الفئة (47 سنة فأكثر) حيث كانت نسبتها (21.9%) من عينة الدراسة، وهاتان الفئتان تشكلان الغالبية العظمى من العاملين في المؤسسات المالية المبحوثة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (26–35 سنة) بنسبة مقدارها (20.1%)، أما أقل فئة عمريه فكانت فئة (25 سنة فأقل)، حيث كانت نسبتها (6.9%) من عينة الدراسة.

3. 4 أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من قسمين هما: (الملحق رقم 1)

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، العمر، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: ويتضمن (49) فقرة ضمن مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: الخيار (تنطبق دائماً) ويمثل (5 درجات)، و(تنطبق غالباً) ويمثل(4 درجات)، و(تنطبق أحياناً) ويمثل(3 درجات)، و(تنطبق نادراً) ويمثل(درجتين)، و(لا تنطبق أبداً) ويمثل(درجة واحدة).

وقد توزعت الفقرات الـ (49) لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما، وكما هي موضحة أدناه:

الفقرات من(1–24) وتقيس المتغير المستقل(التمكين الإداري) وهذه الفقرات، تمت الاستعانة في بناء الاستبانة الخاصة بالتمكين الإداري من خلال دراسة(العبيدين، 2004) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وقد توزعت هذه الفقرات لتشمل الأبعاد المستقلة لسمات فرق العمل، وهي:

الفقرات من (1–4) وتقيس بُعد (تفويض السلطة).

الفقرات من (5–8) وتقيس بُعد (التحفيز الذاتي).

الفقرات من (9–12) وتقيس بُعد (العمل الجماعي)

الفقرات من (13–16) وتقيس بُعد (تطوير الشخصية).

الفقرات (17–20) وتقيس بُعد (التقليد والمحاكاة المميزين).

الفقرات (21–24) وتقيس بُعد (تنمية السلوك الإبداعي).

الفقرات من (25–49) وتقيس المتغير التابع (الجودة الشاملة) وهذه الفقرات صاغتها الدراسة، بعد استقاء مضامين الجودة الشاملة من أصولها النظرية

والدراسات السابقة التي أشارت إليها دراسة (البستنجي ، 2001). ودراسة(طعامنة، 2001)

وقد توزعت هذه الفقرات، لتشمل خمسة أبعاد أساسية وهي:

الفقرات من(25–29) وتقيس بُعد (التركيز على الجمهور).

الفقرات من(30–34) وتقيس بُعد (التعليم والتدريب).

الفقرات من(35–39) وتقيس بُعد (استحواذ مفهوم الجودة).

الفقرات من(40–44) وتقيس بُعد (مشاركة العاملين).

الفقرات من(45–49) وتقيس بُعد (الالتزام طويل الأمد بالجودة).

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على(10) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة والجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها(50) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1-24	البعد المستقل (التمكين الإداري)	0.90
25-49	المتغير الكلي التابع (الجودة الشاملة)	0.92
1-49	الكلي للاستبانة (المتغيرات والأبعاد والفقرات)	0.93

يلاحظ من الجدول رقم(4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة(0.93) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

3. 7 المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (spss.10) .

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية ، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .

2- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده .

3- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروقات للمتغيرات الديمغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها .

4- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Ste pwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

5- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

6- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

3. 8 التعريفات الإجرائية

أولا- المتغير المستقل (التمكين الإداري): منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي ويتضمن الإبعاد التالية :

1- **تفويض السلطة:**هو التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين، لأداء مهام معينة(ناجي،2005).

2- **التحفيز الذاتي:** الشعور الإيجابي لدى الموظف بان منظمته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية وتقدير جهوده ومساعدته على الإحساس بإنجازه(Ostroff , 1992).

3- **العمل الجماعي** :هو قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي، وذلك من خلال التفكير الجماعي من زوايا متعددة بالمشكلة المطروحة، أو الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار، وهذا ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا، والاختصاصات والمهارات المطلوبة(Kreitner et al, 2003).

4- **تطوير الشخصية:** شعور العامل بان منظمته تساعد في تطوير مهارته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافآت المادية والمعنوية و البرامج التدريبية(Lawson & Harrison,1999).

5- **التقليد والمحاكاة المميزان** :تعلم واكتساب مهارات جديدة من خلال تقليد السلوك المميز للموظفين الآخرين في المنظمة(العبيدين، 2004).

6-تنمية السلوك الإبداعي :هو إنتاج أفكار تكون جيدة ومفيدة في آن واحد،والعمل على ترجمتها إلى بعض الأشكال والنماذج التي يفهمها الآخرون.أي بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة، وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية، و من ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة (Cortese , 2001).

ثانياً- المتغير التابع (الجودة الشاملة): وهي طريقة تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد، أنها نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطـيط والتنفيـذ وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء. أنهـا نظـام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل.

1- **استحواذ مفهوم الجودة:** وتمثل تبني الأسس الفكرية والمبدئية للجودة الـشاملة واستكمال الأطر النظرية والتطبيقية لمبادئ الجودة وتحديد الأفكار على شـكل برامج للجودة(بدري، 1999).

2- **الالتزام طويل الأمد بالجودة:** ويتمثل بأن تتخذ الإدارة العليـا مجموعـة مـن القرارات الخاصة ببرامج الجودة وأن تكون الإدارة مستوعبة ومحفـزة علـى تطبيق هذه البرامج مـن خـلال تهيئـة المنـاخ التنظيمـي الملائـم لهـذه التطبيقات(Bartol, Martin, 1991).

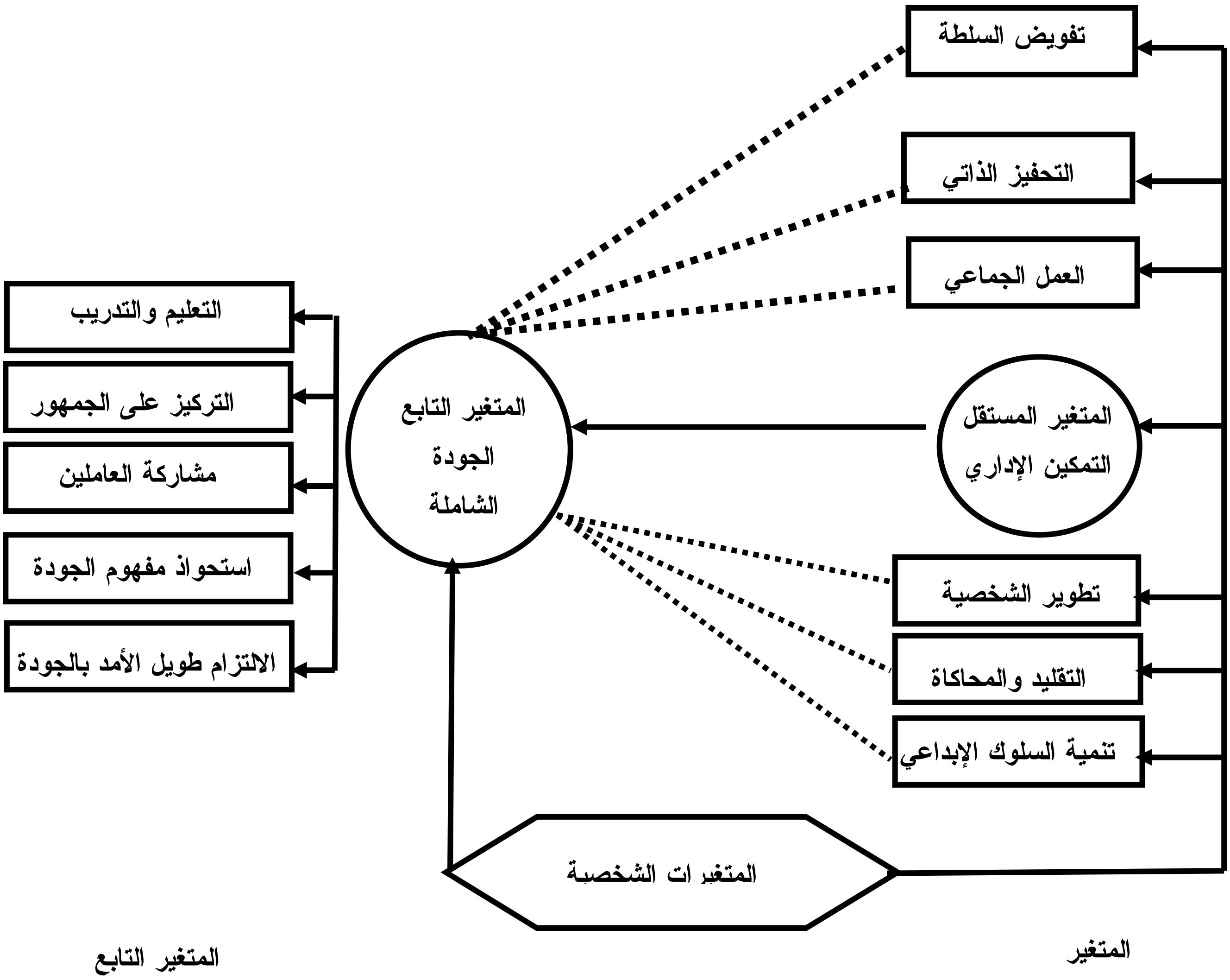
3- **التركيز على الجمهور:** وتتمثل بقدرة المنظمات على زيـادة اتـصالاتها مـع الجمهور وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم والعمل الجاد علـى تلبيتهـا وإشـباعها وكذلك إشراك الزبائن بعملية تصميم المنتج أو الخدمة فضلاً عن إمكانية اعتماد متطلبـات المـستهلك كأسـاس لتحديـد الجـودة(Flynn, Schroeder, Sakakibara, 1994)

4- **التعليم والتدريب:** تدريب العاملين على مبادئ وأساسات النوعية وكيفية إكسابهم المهارات للسيطرة على النوعية وتحسين الجودة ، وكذلك تدريبهم على تنميـة مهارات اتخاذ القرارات وحل المشاكل ، فضلاً عن تمكينهم من العمل ضـمن حزم ومجموعات(بدري، 1999).

5- **مشاركة العاملين:** هي أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للموظفين باتخاذ قراراتهم بدون قيود أو قوانين تفرض عليهم أو تحد من مساهمتهم، بهدف تقديم فـــرص أفضل لتوظيف قدراتهم وتحسين روحهم المعنوية.

3. 9 نموذج الدراسة :

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو التمكين الإداري ويتكون من الأبعاد الفرعية: (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية التقليد والمحاكاة المميزين، تنمية السلوك الإبداعي) أما المتغير التابع فهو الجودة الشاملة وتتكون من الأبعاد والمتغيرات الفرعية وهي:(التعليم والتدريب، التركيز على الجمهور، استحواذ مفهوم الجودة، مشاركة العاملين، الالتزام طويل الأمد بالجودة).



شكل (1) نموذج الدراسة الافتراضي

الفصل الرابع

عرض النتائج

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات ، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

لا تنطبق أبداً	ينطبق نادراً	ينطبق أحياناً	ينطبق غالباً	تنطبق دائماً
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49–2.5	2.49–1

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5–3.49) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هو الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لإبعاد التمكين الإداري في المؤسسات المالية الأردنية ؟.

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات العاملين في المؤسسات المالية الأردنية لأبعاد التمكين الإداري وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري في المؤسسات المالية الأردنية.

تسلسل الفقرات	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
4-1	تفويض السلطة	3.76	0.63	1	مرتفع
8-5	التحفيز الذاتي	3.72	0.61	2	مرتفع
12-9	العمل الجماعي	3.60	0.66	4	مرتفع
16-13	تطوير الشخصية	3.56	0.65	6	مرتفع
20-17	التقليد والمحاكاة المميزين	3.59	0.69	5	مرتفع
24-21	تنمية السلوك الإبداعي	3.63	0.68	3	مرتفع
24-1	المتوسط الكلي	3.64	0.47	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد التمكين الإداري في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية(تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، السلوك الإبداعي) كانت مرتفعة، أن المتوسط الكلي لأبعاد التمكين الإداري في المؤسسات المالية الأردنية بلغ(3.64)، وقد احتل بُعد تفويض السلطة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.76)، يلي ذلك بُعد التحفيز الذاتي بمتوسط حسابي بلغ(3.72)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بمتوسط حسابي بلغ(3.63)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد العمل الجماعي لدى العاملين بمتوسط حسابي بلغ(3.60)، في حين جاء في المرتبة الخامسة بُعد التقليد والمحاكاة المميزين لدى العاملين بمتوسط حسابي بلغ(3.59)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تطوير الشخصية بمتوسط حسابي بلغ(3.56).

وفيما يلي عرض تفصيلي للفقرات المتضمنة أبعاد التمكين الإداري في المؤسسات المالية الأردنية وهي كما يلي:

أولاً: تفويض السلطة

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لتفويض السلطة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1.	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	3.83	0.96	2	مرتفع
2.	توفر الإدارة المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامي.	3.92	1.01	1	مرتفع
3.	إن إدارة المنظمة التي أعمل بها لديها الثقة في قدرتي على أداء مهامي المفوضة لي.	3.55	0.99	4	مرتفع
4.	تتيح الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأي في أمور عملي.	3.75	0.97	3	مرتفع
4-1	المتوسط العام	3.76	0.63	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتفويض السلطة بلغ (3.76) وانحراف معياري(0.63)، وقد احتلت الفقرة رقم (2) (توفر الإدارة المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري(1.01) في حين جاءت الفقرة رقم (3) (إن إدارة المنظمة التي أعمل بها لديها الثقة في قدرتي على أداء مهامي المفوضة لي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري(0.99)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد تفويض السلطة للعاملين قد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانياً: التحفيز الذاتي

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتحفيز الذاتي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.5	تقوم إدارة المنظمة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.	3.95	0.97	1	مرتفع
.6	لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.	3.84	1.02	2	مرتفع
.7	أشعر بان إدارة المنظمة التي أعمل بها تقوم بتقدير جهودي.	3.57	0.94	3	مرتفع
.8	أشعر بان إدارة المنظمة تساعدني على الإحساس الأكبر بإنجازي الحقيقي.	3.52	0.95	4	مرتفع
8-5	المتوسط العام	3.72	0.61	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتحفيز الذاتي بلغ (3.72) وانحراف معياري(0.61)، وقد احتلت الفقرة رقم (5) (تقوم إدارة المنظمة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري(0.97) في حين جاءت الفقرة رقم (8) (أشعر بان إدارة المنظمة تساعدني على الإحساس الأكبر بإنجازي الحقيقي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وانحراف معياري(0.95)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد التحفيز الذاتي للعاملين قد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: العمل الجماعي

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للعمل الجماعي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.9	عملي في منظمتي يتطلب مني القيام بتعاون مشترك مع العاملين فيها.	3.61	0.94	2	مرتفع
.10	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل منظمتي.	3.62	0.93	1	مرتفع
.11	تدعم مؤسستي فرق العمل وتؤكد على أهمية دورها في المؤسسة	3.59	0.98	3	مرتفع
.12	تسمح الإدارة بإعطاء الجماعة حرية للتعبير عن آرائها .	3.57	1.04	4	مرتفع
12-9	المتوسط العام	3.60	0.66	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالعمل الجماعي بلغ (3.60) وانحراف معياري(0.66)، وقد احتلت الفقرة رقم (10) (تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل منظمتي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري(0.93) في حين جاءت الفقرة رقم (12) (تسمح الإدارة بإعطاء الجماعة حرية للتعبير عن آرائها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري(1.04)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد العمل الجماعي للعاملين قد جاءت بدرجة مرتفعة.

رابعاً: تطوير الشخصية

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لتطوير الشخصية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
,13	أعتقد بأن إدارة المنظمة تساعدني على تطوير مهاراتي في العمل .	3.62	0.92	1	مرتفع
,14	أعتقد أن إدارة المنظمة توفر لي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار .	3.51	0.99	4	مرتفع
,15	أعتقد بأن إدارة المنظمة توفر لي فرصاً جيدة لتطوير ذاتي .	3.58	1.01	2	مرتفع
,16	أعتقد بأن نظام المكافآت المستخدم في المنظمة يشجع التطوير الذاتي .	3.53	1.03	3	مرتفع
16-13	المتوسط العام	3.56	0.65	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتطوير الشخصية بلغ (3.56) وانحراف معياري(0.65)، وقد احتلت الفقرة رقم (13) (أعتقد بأن إدارة المنظمة تساعدني على تطوير مهاراتي في العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري(0.92) في حين جاءت الفقرة رقم (14) (أعتقد أن إدارة المنظمة توفر لي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري(0.99)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد تطوير الشخصية للعاملين قد جاءت بدرجة مرتفعة.

خامساً: التقليد والمحاكاة المميزين

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين

للتقليد والمحاكاة المميزين.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.17	أقوم بتقليد سلوك بعض الرؤساء الماهرين في المنظمة .	3.60	1.06	2	مرتفع
.18	أقوم بتقليد سلوك بعض العاملين المميزين بالعمل .	3.56	1.03	3	مرتفع
.19	أعتقد بأن محاكاة سلوك الآخرين المميزين يساعدني على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل .	3.50	1.04	4	مرتفع
.20	إن أسلوب التقليد يساعدني على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل .	3.71	1.01	1	مرتفع
20-17	المتوسط العام	3.59	0.69	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتقليد والمحاكاة المميزين بلغ (3.59) وانحراف معياري(0.69)، وقد احتلت الفقرة رقم (20) (إن أسلوب التقليد يساعدني على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري(1.01) في حين جاءت الفقرة رقم (19) (أعتقد بأن محاكاة سلوك الآخرين المميزين يساعدني على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وانحراف معياري(1.04)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد التقليد والمحاكاة المميزين للعاملين قد جاءت بدرجة مرتفعة.

سادساً: تنمية السلوك الإبداعي

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لتنمية السلوك الإبداعي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.21	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل .	3.66	0.99	2	مرتفع
.22	لدي الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل .	3.58	1.03	3	مرتفع
.23	تشجع إدارة المنظمة العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	3.73	0.97	1	مرتفع
.24	تخصص إدارة المنظمة الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة .	3.54	1.07	4	مرتفع
21-24	المتوسط العام	3.63	0.68	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتنمية السلوك الإبداعي بلغ (3.63) وانحراف معياري(0.68)، وقد احتلت الفقرة رقم (23) (تشجع إدارة المنظمة العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري(0.97) في حين جاءت الفقرة رقم (24) (تخصص إدارة المنظمة الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري(1.07)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن التمكين الإداري فيما يتعلق ببعد تنمية السلوك الإبداعي للعاملين قد جاءت بدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لمبادىء الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية؟.

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات العاملين في المؤسسات المالية الأردنية لأبعاد الجودة الشاملة وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.

تسلسل الفقرات	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
25-29	التركيز على الجمهور	3.65	0.62	2	مرتفع
30-34	التعليم والتدريب	3.61	0.69	3	مرتفع
35-39	استحواذ مفهوم الجودة	3.56	0.71	5	مرتفع
40-44	مشاركة العاملين	3.58	0.68	4	مرتفع
45-49	الالتزام طويل الأمد بالجودة	3.75	0.64	1	مرتفع
25-49	المتوسط الكلي	3.63	0.51	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية(التركيز على الجمهور، التعليم والتدريب، استحواذ مفهوم الجودة، مشاركة العاملين، الالتزام طويل الأمد بالجودة) كانت مرتفعة، أن المتوسط الكلي لأبعاد الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية بلغ(3.63)، وقد احتل بُعد الالتزام طويل الأمد بالجودة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.75)، يلي ذلك بُعد التركيز على الجمهور بمتوسط حسابي بلغ(3.65)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد التعليم والتدريب لدى العاملين بمتوسط حسابي بلغ(3.61)، في حين في المرتبة الرابعة بُعد مشاركة العاملين لدى العاملين بمتوسط حسابي بلغ(3.58)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد استحواذ مفهوم الجودة بمتوسط حسابي بلغ(3.56).

وفيما يلي عرض تفصيلي للفقرات المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة في المؤسسات

المالية الأردنية وهي كما يلي:

أولاً: التركيز على الجمهور

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتركيز على الجمهور.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.25	تحرص المؤسسة على إجراء الدراسات الدورية للتعرف على موقف العملاء من خدماتها.	3.57	0.98	5	مرتفع
.26	تنوع المؤسسة في خدماتها وفقاً لحاجات العملاء ورغباتهم.	3.73	1.01	1	مرتفع
.27	تهتم المؤسسة بأبحاث تتعلق بالعملاء وتستخدم نتائج هذه الأبحاث في التخطيط.	3.61	0.99	4	مرتفع
.28	تعمل المؤسسة على الترويج لخدماتها بوسائل فعالة.	3.65	1.02	3	مرتفع
.29	تعمل المؤسسة على تحقيق الاتصال المباشر مع المؤسسات المالية والعملاء لتحقيق رضا العملاء عن خدماتها.	3.71	1.00	2	مرتفع
25-29	المتوسط العام	3.65	0.62	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(13) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتركيز على الجمهور بلغ(3.65) وانحراف معياري(0.62)، وقد احتلت الفقرة رقم(26) (تنوع المؤسسة في خدماتها وفقاً لحاجات العملاء ورغباتهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري(1.01) في حين جاءت الفقرة رقم(25) (تحرص المؤسسة على إجراء الدراسات الدورية للتعرف على موقف العملاء من خدماتها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري(0.98)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن الجودة الشاملة فيما يتعلق ببعد التركيز على الجمهور للعاملين قد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانياً: التعليم والتدريب

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتعليم والتدريب.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.30	لدى المؤسسة برامج تدريب هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة العاملين.	3.74	1.01	1	مرتفع
.31	يتم تقييم أثر الدورات في أداء العاملين في المؤسسة.	3.55	1.07	5	مرتفع
.32	تهدف برامج التدريب على الجودة في المؤسسة إلى تأكيد أهمية الجودة.	3.56	0.99	4	مرتفع
.33	تهدف برامج التدريب في المؤسسة إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عالي من الجودة.	3.61	0.97	2	مرتفع
.34	تسهم برامج التدريب في إعداد كوادر متخصصة تنافس كوادر المؤسسات الأخرى.	3.58	0.96	3	مرتفع
30-34	المتوسط العام	3.61	0.69	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(14) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتعليم والتدريب بلغ(3.61) وانحراف معياري(0.69)، وقد احتلت الفقرة رقم(30) (لدى المؤسسة برامج تدريب هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة العاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري(1.01) في حين جاءت الفقرة رقم(31) (يتم تقييم أثر الدورات في أداء العاملين في المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري(1.07)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن الجودة الشاملة فيما يتعلق ببعد التعليم والتدريب للعاملين قد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: استحواذ مفهوم الجودة

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاستحواذ مفهوم الجودة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
35.	تُعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.	3.54	1.04	3	مرتفع
36.	تعتبر المؤسسة أن الجودة العالية المقدمة للمستهلكين هي إحدى المقومات الأساسية للتنافس مع الآخرين.	3.49	0.99	5	متوسط
37.	تشتمل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة.	3.60	1.05	2	مرتفع
38.	يعتقد العاملون أن نجاح أعمال المؤسسة يرتكز على الجودة العالية.	3.65	1.07	1	مرتفع
39.	تُعد الجودة من المؤشرات الأساسية للمؤسسة في تقويم أداء كل قسم فيها.	3.51	0.97	4	مرتفع
35-39	المتوسط العام	3.56	0.71	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(15) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق باستحواذ مفهوم الجودة بلغ(3.56) وانحراف معياري(0.71)، وقد احتلت الفقرة رقم(38) (يعتقد العاملون أن نجاح أعمال المؤسسة يرتكز على الجودة العالية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري(1.07) في حين جاءت الفقرة رقم(36) (تعتبر المؤسسة أن الجودة العالية المقدمة للمستهلكين هي إحدى المقومات الأساسية للتنافس مع الآخرين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وانحراف معياري(0.99)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن الجودة الشاملة فيما يتعلق ببعد استحواذ مفهوم الجودة للعاملين قد جاءت بدرجة مرتفعة.

رابعاً: مشاركة العاملين

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمشاركة العاملين.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
40.	يوجه المديرون العاملين عند تعرضهم للمشكلات الخاصة بالعمل	3.53	0.98	5	مرتفع
41.	تقوم الإدارة بتفويض السلطات للعاملين لأداء الأعمال وخدمة العملاء	3.66	1.03	1	مرتفع
42.	يفتخر العاملون بدورهم في الشركة ويعملون على تحسين أدائهم باستمرار	3.56	0.99	3	مرتفع
43.	تُشجع الإدارة العاملين على المبادرة وتقديم طُرق جديدة لأداء الأعمال	3.59	1.02	2	مرتفع
44.	يثق الرؤساء بالعاملين ويحملونهم المسؤولية.	3.54	1.06	4	مرتفع
40-44	المتوسط العام	3.58	0.68	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(16) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بمشاركة العاملين بلغ(3.58) وانحراف معياري(0.68)، وقد احتلت الفقرة رقم(41) (تقوم الإدارة بتفويض السلطات للعاملين لأداء الأعمال وخدمة العملاء) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.66) وانحراف معياري(1.03) في حين جاءت الفقرة رقم(40) (يوجه المديرون العاملين عند تعرضهم للمشكلات الخاصة بالعمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وانحراف معياري(0.98)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن الجودة الشاملة فيما يتعلق ببعد مشاركة العاملين قد جاءت بدرجة مرتفعة.

خامساً: الالتزام طويل الأمد بالجودة

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين

الالتزام طويل الأمد بالجودة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.45	تلتزم الإدارة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة	3.71	1.04	4	مرتفع
.46	تلتزم الإدارة بالدعم والتمويل اللازم لمجهودات إدارة الجودة الشاملة	3.94	0.95	1	مرتفع
.47	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الادارية في المؤسسة	3.74	0.96	2	مرتفع
.48	تقوم المؤسسة بتوفير الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة	3.62	1.06	5	مرتفع
.49	تخطط الإدارة باستمرار من اجل التحسين المستمر في كافة المجالات	3.73	0.99	3	مرتفع
45-49	المتوسط العام	3.75	0.64	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(17) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالالتزام طويل الأمد بالجودة بلغ(3.75) وانحراف معياري(0.64)، وقد احتلت الفقرة رقم(46) (تلتزم الإدارة بالدعم والتمويل اللازم لمجهودات إدارة الجودة الشاملة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.94) وانحراف معياري(0.95) في حين جاءت الفقرة رقم(48) (تقوم المؤسسة بتوفير الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وانحراف معياري(1.06)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن الجودة الشاملة فيما يتعلق ببعد الالتزام طويل الأمد بالجودة قد جاءت بدرجة مرتفعة.

4. 2 اختبار الفرضيات :

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات ، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multicollinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين " Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول رقم(18) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (18) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح(2.69 –4.19) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.24 – 0.41) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (18)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
تفويض السلطة	0.37	2.69	0.21
التحفيز الذاتي	0.35	2.90	0.21
العمل الجماعي	0.24	4.19	0.16
تطوير الشخصية	0.41	2.47	0.46
التقليد والمحاكاة	0.36	2.79	0.21
السلوك الإبداعي	0.31	3.20	0.24

ومن أجل التحقيق من افتـــراض التوزيـــع الطبيعـــي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيـــرات ويشير (Malhotra & Briks,) إلى أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعـــي إذا كانت قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات أقل من (1) ، وكما يشير الجدول رقـــم (18) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل مـــن (1) ولـــذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراســـة . وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجودة الشاملة	الانحدار	0.58	140.04	23.34	*123.26	0.000
	الخطأ		103.39	0.19		
التركيز على الجمهور	الانحدار	0.56	187.14	31.19	*115.93	0.000
	الخطأ		146.89	0.27		
التعليم والتدريب	الانحدار	0.42	145.07	24.18	*65.83	0.000
	الخطأ		200.51	0.37		
استحواذ مفهوم	الانحدار	0.33	103.92	17.32	*43.84	0.000
الجودة الشاملة	الخطأ		215.73	0.39		
مشاركة العاملين	الانحدار	0.38	138.41	23.07	*55.12	0.000
	الخطأ		228.13	0.42		
الالتزام طويل الأمد	الانحدار	0.40	149.35	24.89	*60.91	0.000
بالجودة الشاملة	الخطأ		223.13	0.41		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$)

يوضح الجدول رقم(19) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراســـة، ونظـــراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة على مستوى دلالـــة($\alpha \geq 0.01$) ودرجـــات حريـــة(6، 546)، حيث إن أبعاد التمكين الإداري تفسر(58%) من التباين في المتغير التـــابع الكلي(الجودة الشاملة)، كما تُفسر أيضاً(56%) من التباين في بُعد(التركيـــز علـــى الجمهور)، وتُفسر أيضاً(42%) من التباين في بُعد(التعليم والتدريب)، وفسر أبعـــاد

التمكين الإداري (33%) من التباين في بُعد(استحواذ مفهوم الجودة الشاملة)، وتُفسر أيضاً(38%) من التباين في بُعد(مشاركة العاملين)، وأخيراً فسرت أبعاد التمكين الإداري (40%) من التباين في بُعد(الالتزام طويل الأمد بالجودة الشاملة)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد التمكين الإداري في تفسير الأبعاد التابعة للجودة الشاملة. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري(تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، السلوك الإبداعي) في الجودة الشاملة.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التمكين الإداري بإبعاده المختلفة في الجودة الشاملة.

التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	0.17	0.04	0.21	*4.53	0.000
التحفيز الذاتي	0.04	0.04	0.05	**1.07	0.288
العمل الجماعي	0.17	0.04	0.24	*4.11	0.000
تطوير الشخصية	0.37	0.04	0.39	*8.89	0.000
التقليد والمحاكاة	0.25	0.04	0.27	*5.86	0.000
السلوك الإبداعي	0.15	0.04	0.17	*3.46	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(20)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) هي أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في الجودة الشاملة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة(4.53، 4.11، 8.89، 5.86، 3.46) على التوالي، وفي مستوى دلالة(0.000، 0.000، 0.000، 0.001) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α =0.01).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(التحفيز الذاتي) ليس لها أثر في الجودة الشاملة، حيث كانت قيمة المحسوبة (t=1.07) ومستوى دلالة(α=0.28) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(α =0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية جزئياً في(تفويض السلطة، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في الجودة الشاملة. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير التحفيز الذاتي في الجودة الشاملة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في الجودة الشاملة، كما يتضح من الجدول رقم(21) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن تطوير الشخصية يفسر ما مقداره (47%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التقليد والمحاكاة حيث يفسر مع تطوير الشخصية (54%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(56%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير العمل الجماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة(56%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير السلوك الإبداعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(57%) من التباين في الجودة الشاملة كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(التحفيز الذاتي) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالجودة الشاملة من خلال أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تطوير الشخصية	0.47	*8.87	0.000
التقليد والمحاكاة	0.54	*5.82	0.000
تفويض السلطة	0.56	*4.98	0.000
العمل الجماعي	0.56	*4.02	0.000
السلوك الإبداعي	0.57	*3.73	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(التحفيز الذاتي)

الفرضية الثانية:لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري(تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، السلوك الإبداعي) في التركيز على الجمهور.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التمكين الإداري بإبعاده المختلفة في التركيز على الجمهور.

التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	0.18	0.045	0.19	*3.99	0.000
التحفيز الذاتي	0.09	0.05	0.09	**1.83	0.068
العمل الجماعي	0.11	0.05	0.12	*2.14	0.033
تطوير الشخصية	0.42	0.05	0.37	*8.48	0.000
التقليد والمحاكاة	0.14	0.05	0.13	*2.76	0.006
السلوك الإبداعي	0.22	0.05	0.21	*4.14	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(22)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تفويض السلطة، وتطوير

الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) هي أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في التركيز على الجمهور، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة(3.99، 8.48، 2.76، 4.14) على التوالي، وفي مستوى دلالة(0.000، 0.000، 0.006، 0.001) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α =0.01).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(العمل الجماعي) له أثر في التركيز على الجمهور، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(t =2.143) ومستوى دلالة(0.033= α) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α =0,05).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(التحفيز الذاتي) ليس لها أثر في التركيز على الجمهور، حيث كانت قيمة المحسوبة (t=1.83) في مستوى دلالة(α =0.068) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية جزئياً في متغيرات(تفويض السلطة، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في التركيز على الجمهور. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير التحفيز الذاتي في التركيز على الجمهور.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في التركيز على الجمهور، كما يتضح من الجدول رقم(23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن تطوير الشخصية يفسر ما مقداره (47%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير السلوك الإبداعي حيث يفسر مع تطوير الشخصية (53%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(55%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التقليد والمحاكاة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(56%) من التباين في

التركيز على الجمهور كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(التحفيز الذاتي، والعمل الجماعي) على اعتبار انها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

جدول (23)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ التركيز على الجمهور من خلال أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تطوير الشخصية	0.47	8.26	0.000
السلوك الإبداعي	0.53	4.29	0.000
تفويض السلطة	0.55	4.45	0.000
التقليد والمحاكاة	0.56	2.52	0.012

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(التحفيز الذاتي، العمل الجماعي)

الفرضية الثالثة:لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري(تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، السلوك الإبداعي) في التعليم والتدريب.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التمكين الإداري بإبعاده المختلفة في التعليم والتدريب.

التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	0.19	0.05	0.20	3.66	0.000
التحفيز الذاتي	0.07	0.06	0.07	1.31	0.191
العمل الجماعي	0.22	0.06	0.25	3.69	0.000
تطوير الشخصية	0.31	0.06	0.29	5.60	0.000
التقليد والمحاكاة	0.21	0.06	0.20	3.61	0.000
السلوك الإبداعي	0.24	0.06	0.23	3.98	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(24)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) هي أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في التعليم والتدريب، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة(3.66، 3.69، 5.60، 3.61، 3.98) على التوالي، وفي مستوى دلالة(0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(التحفيز الذاتي) ليس لها أثر في التعليم والتدريب، حيث كانت قيمة المحسوبة(t=1.31) في مستوى دلالة(0.191= α) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(0.05= α).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية جزئياً في متغيرات(تفويض السلطة، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في التعليم والتدريب. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير التحفيز الذاتي في التعليم والتدريب.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في التعليم والتدريب، كما يتضح من الجدول رقم(25) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن تطوير الشخصية يفسر ما مقداره (32%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير السلوك الإبداعي حيث يفسر مع تطوير الشخصية (38%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التقليد والمحاكاة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(40%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير العمل الجماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة

ما مقداره(42%) من التباين في التعليم والتدريب كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(التحفيز الذاتي) على اعتبار انها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

جدول (25)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتعليم والتدريب من خلال أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تطوير الشخصية	0.32	5.57	0.000
السلوك الإبداعي	0.38	4.30	0.000
التقليد والمحاكاة	0.40	3.56	0.000
تفويض السلطة	0.41	4.14	0.000
العمل الجماعي	0.42	3.46	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(التحفيز الذاتي)

الفرضية الرابعة:لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري(تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، السلوك الإبداعي) في استحواذ مفهوم الجودة الشاملة.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التمكين الإداري بإبعاده المختلفة في استحواذ مفهوم الجودة الشاملة.

التمكين الإداري	**B**	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمةt المحسوبة**	**مستوى دلالة t**
تفويض السلطة	0.09	0.06	0.11	**1.83	0.068
التحفيز الذاتي	0.14	0.06	0.15	*2.45	0.015
العمل الجماعي	0.08	0.06	0.09	**1.37	0.172
تطوير الشخصية	0.28	0.06	0.26	*4.69	0.000
التقليد والمحاكاة	0.32	0.06	0.31	*5.29	0.000
السلوك الإبداعي	0.16	0.06	0.16	*2.47	0.014

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(26)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة) هي أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في استحواذ مفهوم الجودة الشاملة، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(4.69، 5.29) على التوالي، وفي مستوى دلالة(0.000، 0.000) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α =0.01).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(التحفيز الذاتي، والسلوك الإبداعي) لهما أثر في استحواذ مفهوم الجودة الشاملة، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.45، 2.47) وفي مستوى دلالة(0.015، 0.014) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α =0.05).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(تفويض السلطة، والعمل الجماعي) ليس لها أثر في استحواذ مفهوم الجودة الشاملة، حيث كانت قيمة المحسوبة (t) لهما على التوالي(1.83، 1.37) في مستوى دلالة(0.068، 0.172) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α =0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية جزئياً في متغيرات(تطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والتحفيز الذاتي، والسلوك الإبداعي) في استحواذ مفهوم الجودة الشاملة. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيري (تفويض السلطة، والعمل الجماعي) في استحواذ مفهوم الجودة الشاملة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في استحواذ مفهوم الجودة الشاملة، كما يتضح من الجدول رقم(27) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن التقليد والمحاكاة يفسر ما مقداره (27.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تطوير الشخصية حيث يفسر

مع التقليد والمحاكاة (31%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز الذاتي حيث فسر مع المتغيرين السابقين(31%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز الذاتي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (31%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير السلوك الإبداعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(32%) من التباين في استحواذ مفهوم الجودة الشاملة كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(تفويض السلطة، والعمل الجماعي) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

جدول (27)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ باستحواذ مفهوم الجودة الشاملة من خلال أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التقليد والمحاكاة	0.28	5.48	0.000
تطوير الشخصية	0.31	4.54	0.000
التحفيز الذاتي	0.31	2.93	0.004
السلوك الإبداعي	0.32	2.52	0.012

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(تفويض السلطة، العمل الجماعي)

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري(تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، السلوك الإبداعي) في مشاركة العاملين.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التمكين الإداري بإبعاده المختلفة في مشاركة العاملين.

التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	0.17	0.07	0.17	*3.03	0.003
التحفيز الذاتي	0.09	0.06	0.03	**0.49	0.622
العمل الجماعي	0.23	0.06	0.25	*3.63	0.000
تطوير الشخصية	0.42	0.06	0.36	*6.85	0.000
التقليد والمحاكاة	0.23	0.06	0.27	*4.76	0.000
السلوك الإبداعي	0.10	0.07	0.09	**1.58	0.116

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(28)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة) هي أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في مشاركة العاملين، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(3.03، 3.63، 6.85، 4.76) على التوالي، وفي مستوى دلالة(0.003، 0.000، 0.000، 0.000) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α =0.01).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(التحفيز الذاتي، والسلوك الإبداعي) ليس لهما أثر في مشاركة العاملين، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(0.49، 1.58) على التوالي، وفي مستوى دلالة(0.622، 0.116) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α =0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية جزئياً في متغيرات (تفويض السلطة، والعمل

الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة) في مشاركة العاملين. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيري (التحفيز الذاتي، والسلوك الإبداعي) في مشاركة العاملين.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في مشاركة العاملين، كما يتضح من الجدول رقم(29) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن تطوير الشخصية يفسر ما مقداره (32%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التقليد والمحاكاة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(36%) من التباين في مشاركة العاملين كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز الذاتي، والسلوك الإبداعي) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

جدول (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بمشاركة العاملين من خلال أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تطوير الشخصية	0.32	7.113	0.000
التقليد والمحاكاة	0.36	5.957	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والسلوك الإبداعي)

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري(تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، السلوك الإبداعي) في الالتزام طويل الأمد بالجودة الشاملة.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التمكين الإداري بإبعاده المختلفة في الالتزام طويل الأمد بالجودة الشاملة.

التمكين الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض السلطة	0.21	0.06	0.21	*3.85	0.000
التحفيز الذاتي	0.17	0.06	0.16	*2.81	0.005
العمل الجماعي	0.23	0.06	0.25	*3.74	0.000
تطوير الشخصية	0.39	0.06	0.34	*6.55	0.000
التقليد والمحاكاة	0.256	0.06	0.24	*4.27	0.000
السلوك الإبداعي	0.04	0.06	0.04	**0.63	0.531

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.05)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(30)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة) هي أكثر متغيرات التمكين الإداري تأثيراً في الالتزام طويل الأمد بالجودة الشاملة، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(3.85، 2.81، 3.74، 6.55، 4.27) على التوالي، وفي مستوى دلالة(0.000، 0.005، 0.000، 0.000، 0.0000) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(السلوك الإبداعي) ليس لهما أثر في الالتزام طويل الأمد بالجودة الشاملة، حيث كانت قيمة المحسوبة(t=0.63) في مستوى دلالة(0.531) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية جزئياً في متغيرات(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي،

والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة) في الالتزام طويل الأمد بالجودة الشاملة. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير السلوك الإبداعي في الالتزام طويل الأمد بالجودة الشاملة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) في الالتزام طويل الأمد بالجودة الشاملة، كما يتضح من الجدول رقم(31) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، إن تطوير الشخصية يفسر ما مقداره (32%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التقليد والمحاكاة حيث يفسر مع تطوير الشخصية(36%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(38%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير العمل الجماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (39%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التحفيز الذاتي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(40%) من التباين في الالتزام طويل الأمد بالجودة الشاملة كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(السلوك الإبداعي) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

جدول (31)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالالتزام طويل الأمد بالجودة الشاملة من خلال أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تطوير الشخصية	0.32	6.86	0.000
التقليد والمحاكاة	0.36	4.69	0.000
تفويض السلطة	0.38	3.92	0.000
العمل الجماعي	0.39	3.69	0.000
التحفيز الذاتي	0.40	2.98	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(السلوك الإبداعي)

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (32)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(التمكين الإداري) في المؤسسات المالية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات داخل المجموعات	(1، 551)	3.07 232.7	3.072 0.42	*7.27	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 549)	10.98 224.79	3.66 0.41	*8.94	0.000
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 549)	9.75 226.03	3.25 0.41	*7.89	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 549)	33.04 202.74	11.01 0.37	*29.82	0.000
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 548)	2.81 232.97	0.70 0.43	1.654	0.159

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.01$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتمكين الإداري تبعاً للجنس:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(32) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين لمتغير الجنس في التمكين الإداري حيث وجدت أن($F=7.27$) ومستوى الدلالة($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويبين الجدول رقم(33) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.69)، ومتوسط إجابة الإناث(3.52).

الجدول رقم (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على التمكين الإداري

تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي).

المتغير	النوع الاجتماعي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	398	3.69	0.63
	أنثى	155	3.52	0.70

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتمكين الإداري تبعاً لمتغير العمر

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) للتمكين الإداري أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين لمتغير العمر في التمكين الإداري حيث وجدت أن($F=8.94$) ومستوى الدلالة($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 25 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(47 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(25 سنة فأقل) (3.21)، أما متوسط الفئة الرابعة(47 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.78) ولصالح

المبحوثين ذوي الأعمار(47 سنة فأكثر)، وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(36–46 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 25سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(36–46 سنة) فقد بلغ(3.68)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من 25 سنة) فقد بلغ(3.21) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(36–46 سنة). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(26–35 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من 25 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(26–35 سنة) فقد بلغ(3.55)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 25 سنة) فقد بلغ(3.21) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(26–35 سنة).

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات لتصورات المبحوثين على التمكين الإداري تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26–35 سنة	36–46 سنة	47 سنة فأكثر
25 سنة فأقل	3.21	–	*0.34	*0.47	*0.57
26–35 سنة	3.55	–	–	–	–
36–46 سنة	3.68	–	–	–	–
47 سنة فأكثر	3.78	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(32) للتمكين الإداري أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التمكين الإداري حيث وجدت أن($F=29.82$) ومستوى الدلالة($\alpha =0.000$)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha =0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(35) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3.84)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد

بلغ(3.20) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6–10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.84)، أما متوسط الفئة الثانية(6–10 سنوات) فقد بلغ(3.48) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11–15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(11–15 سنة) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.20) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11–15 سنة). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11–15 سنة) ومتوسط الفئة الثانية(6–10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(11–15 سنة) (3.81)، أما متوسط الفئة الثانية(6–10 سنوات) فقد بلغ(3.48) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11–15 سنة).

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (5سنوات فأقل) ومتوسط الفئة الثانية(6–10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) (3.20)، أما متوسط الفئة الثانية(6–10 سنوات) فقد بلغ(3.48) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(6–10 سنوات).

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات لتصورات المبحوثين على التمكين الإداري حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6–10 سنوات	11–15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.20	–	*0.28	*0.61	*0.64
6–10 سنوات	3.48	–	–	*0.33	*0.36
11–15 سنة	3.81	–	–	–	–
16 سنة فأكثر	3.84	–	–	–	–

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) للتمكين الإداري أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التمكين الإداري حيث وجدت أن(F=7.89) ومستوى الدلالة(α =0.000)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.69)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.27) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.85)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.27) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.85)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ(3.52) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات لتصورات المبحوثين على التمكين الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.27	–	–	*0.42	*0.58
دبلوم متوسط	3.52	–	–	–	*0.33
بكالوريوس	3.69	–	–	–	–
دراسات عليا	3.85	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتمكين الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) للتمكين الإداري أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي في التمكين الإداري حيث وجدت أن(F=1.654) ومستوى الدلالة(α =0.159)وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (37)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(الجودة الشاملة) في المؤسسات المالية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات داخل المجموعات	(1، 551)	3.43 240.00	3.43 0.44	*7.89	0.005
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 549)	13.63 229.80	4.54 0.42	*10.85	0.000
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 549)	1.92 241.50	0.64 0.44	1.46	0.225
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 549)	11.63 231.80	3.88 0.42	*9.18	0.000
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 548)	1.02 236.41	0.25 0.43	1.68	0.246

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.01$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للجودة الشاملة تبعاً الجنس:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(37) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي في الجودة الشاملة حيث وجدت أن (F=7.89) ومستوى الدلالة(α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويبين الجدول رقم(38) أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.68)، ومتوسط إجابة الإناث(3.50).

الجدول رقم (38)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين على الجودة الشاملة تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي).

المتغير	النوع الاجتماعي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	398	3.68	0.63
	أنثى	155	3.50	0.74

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للجودة الشاملة تبعاً لمتغير العمر

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (37) للجودة الشاملة أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في الجودة الشاملة حيث وجدت أن (F=10.85) ومستوى الدلالة(α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(39) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 25 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(47 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(25 سنة فأقل) (3.15)، أما متوسط الفئة الرابعة(47 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.83) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(47 سنة فأكثر)، وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(36–46 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من 25سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(36–46 سنة) فقد بلغ(3.62)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من 25 سنة) فقد بلغ(3.15) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(36–46 سنة). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(26–35 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من 25 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(26–35 سنة) فقد بلغ(3.60)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من 25 سنة) فقد بلغ(3.15) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(26–35 سنة).

الجدول رقم (39)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لتصورات المبحوثين على الجودة الشاملة تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26-35 سنة	36-46 سنة	47 سنة فأكثر
25 سنة فأقل	3.15	-	*0.45	*0.47	*0.68
26-35 سنة	3.60	-	-	-	-
36-46 سنة	3.62	-	-	-	-
47 سنة فأكثر	3.83	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للجودة الشاملة تبعاً لمتغير الخبرة

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(37) للجودة الشاملة أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الجودة الشاملة حيث وجدت أن(F=9.18) ومستوى الدلالة(α =0.000)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(40) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3.79)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.40) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.79)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) فقد بلغ(3.51) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ

متوسط الفئة الثالثة(11−15 سنة) (3.79)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.40) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11−15 سنة).

الجدول رقم (40)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على الجودة الشاملة حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6−10 سنوات	11−15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.40	−	−	*0.26	*0.39
6−10 سنوات	3.51	−	−	−	*0.28
11−15 سنة	3.66	−	−	−	−
16 سنة فأكثر	3.79	−	−	−	−

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (37) للجودة الشاملة أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في الجودة الشاملة حيث وجدت أن($F=1.457$) ومستوى الدلالة($\alpha =0.225$)وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha =0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين للجودة الشاملة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (37) للجودة الشاملة أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي في الجودة الشاملة حيث وجدت أن($F=1.679$) ومستوى الدلالة($\alpha =0.246$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha =0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

5. 1 الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة الصالحة للتحليل من(553) مبحوثاً، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وأظهرت الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، حيث تم عرض أداة الدراسة على هيئة تحكيم مؤلفة من أساتذة الإدارة المختصين بحيث أُبقيت الفقرات التي نالت إجماع المحكمين في حين تم إلغاء الفقرات التي أجمع عليها جميع المحكمين، وطُورت الأداة إلى أن وصلت إلى (49) فقرة لتتناسب مع طبيعة الدراسة. أما بالنسبة للثبات فقد استخدمت معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Equation) بلغ(الفا=0.93).

وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير التمكين الإداري كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ بلغ(3.64) ، وأن تصورات المبحوثين على أبعاد الجودة الشاملة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.63) ، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، وأن المتغير المستقل(أبعاد التمكين الإداري) ُتفسر ما مقداره(57.5%) من التباين في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والخبرة).

2.5 المناقشة:

1. أشارت النتائج إلى أن إجابات المبحوثين علــى أبعــاد التمكــين الإداري فـــي المؤسسات المالية الأردنية(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجمــاعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) كانت مرتفعــة، وأن المتوسط الكلي لأبعــاد التمكــين الإداري فـــي المؤســسات الماليــة الأردنيــة بلغ(3.64)، وقد احتل بُعد تفويض السلطة المرتبة الأولــى بمتوســط حــسابي بلـــغ(3.76)، يلي ذلك بُعد التحفيز الذاتي بمتوسط حسابي بلـــغ(3.72)، وجــاء في المرتبة الثالثة بُعد تنمية السلوك الإبداعي لدى العــاملين بمتوســط حــسابي بلـــغ(3.63)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد العمــل الجمــاعي لــدى العــاملين بمتوسط حسابي بلـــغ(3.60)، في حين جاء في المرتبة الخامــسة بُعــد التقليــد والمحاكاة المميزين لدى العاملين بمتوسط حسابي بلـــــغ(3.59)، وجــاء فـــي المرتبة الأخيرة بُعد تطوير الشخصية بمتوسط حسابي بلـــغ(3.56).

وتفسر هذه النتيجة على أن إجابات المبحوثين تتركز على تفويض السلطة ذلــك بأنّ جميع المؤسسات المالية لها فروع منتشرة في محافظـــات المملكــة، وهـــذا النوع من التنظيمات الإدارية المتسع جغرافيــاً لابــد لــه مــن التوجــه نحــو اللامركزية، مما يستدعى أنّ يكون هناك توجهاً في المؤسسات الماليــة بــشكل خاص نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية، وبالتالي لابــد مــن وجــود ممارسة لتفويض السلطة لكي تتحقق سرعة إنجاز الأعمال في تلك الفروع. يلي ذلك التركيز على التحفيز الذاتي ومثل هذِه النتيجة ملموسة ومستشعرة ، لــدى العاملين والموظفين بصفة عامة، وقد يشتركون غالبيتهم في عدم الرضا حيــال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمــل من جهة ، وعدم تناسبها أيــضاً فـــي تغطيــة متطلبـــات الحيــاة الاجتماعيــة والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى. كما وأن تــشكيل فــرق العمــل يعتبر إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين من خلال فرق عمل فعالــة لتحقيــق الغاية المرجوة منها، إذ أن تشكيلها يعمــل علــى تحقيــق مفهــوم المــسؤولية

الجماعية، ويعدّ مدخلا حديثا ومتطوراً في إكساب العاملين الفاعلية من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات. والإدارات بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

كما وتفسر على أن التمكين يكون من خلال عملية الاختيار والتدريب وتقليد ومحاكاة السلوك بحيث يجعل المديرين أنفسهم موضعاً للإعجاب الأمر الذي يجعلهم أنموذجاً للتنمية والتطوير المخطط لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة ولعل هذه الاستراتيجية ترسخ الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة، تتملك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة للتمكين والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى الفرد العام

وتتفق نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع ما جاءت به دراسة (العساف، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطا. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الخاجه، 2006) والتي أشارت إلى أن مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين جاء متوسطا، والتقت مع ما جاءت به دراسة (ملحم، 2006) والتي أشارت إلى تباين مواقف رؤساء الجامعات الأردنية من التمكين، والتقت مع دراسة(الفياض، 2005) والتي أشارت إلى أهمية فرق العمل والثقافة المشتركة وتعليم العاملين في تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة. كما جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة (العتيبى، 2004) والتي أشارت إلى أن نجاح استراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين، كما جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة (العبيديين،2004) والتي دلت نتائجها إلى أن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً. وجاءت نتائج هذه الدراسة أيضاً متفقة مع ما جاءت به دراسة فرانز (Franz, 2004) والتي أشارت إلى أهمية التمكين

الإداري في الرضا، والولاء، ودوران العمل، وتخفيف ضغوط العمل، والتقت مع دراسة لترل(Littrell,2002) والتي دلت نتائجها إلى أن مواقف الإدارات والعاملين كان إيجابيا تجاه تمكين العاملين، في حين اختلفت مع ما جاءت به دراسة تارجا وآخرون (Tarja& others, 2005) والتي أشارت إلى أن الشعور تجاه مخرجات التمكين جاءت منخفضة.

2. دلت النتائج على أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية(التركيز على الجمهور، والتعليم والتدريب، واستحواذ مفهوم الجودة، ومشاركة العاملين، والالتزام طويل الأمد بالجودة) كانت مرتفعة، أن المتوسط الكلي لأبعاد التمكين الإداري في المؤسسات المالية الأردنية بلغ(3.63)، وقد احتل بُعد الالتزام طويل الأمد بالجودة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.75)، يلي ذلك بُعد التركيز على الجمهور بمتوسط حسابي بلغ(3.65)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد التعليم والتدريب لدى العاملين بمتوسط حسابي بلغ(3.61)، في حين في المرتبة الرابعة بُعد مشاركة العاملين لدى العاملين بمتوسط حسابي بلغ(3.58)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد استحواذ مفهوم الجودة بمتوسط حسابي بلغ(3.56). وبشكل عام أشارت النتائج إلى درجة تطبيق كبيرة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد يعود ذلك إلى الأسلوب الإداري المتميز في المؤسسات المالية وخصوصا بأن هذه المؤسسات تعمل على تطبيق مفاهيم إدارية عصرية وحديثة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الطعامنة،2001) والتي أشارت نتائجها إلى أن هنالك وعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزارة الصحة، والتقت أيضاً مع دراسة (البستنجي ،2001) والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك وعياً عاماً ومرونة لدى المديرين في هذه المؤسسات بمبادئ الجودة الشاملة، والتقت أيضاً مع دراسة (الأحمدي،2000) والتي أشارت نتائجها إلى أن التحسين المستمر يمكن المنظمات الصحية من تحقيق مكاسب مادية واستراتيجية هامة تتمثل في تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وتحقيق رضا العملاء وترشيد الاستخدام

وتحسين بيئة العمل، والتقت أيضاً مع دراسة(الحميصي،2000) والتي أشـــارت نتائجها إلى أن الشركة السعودية تقوم بتطبيق عناصر مواصفات الجودة الدولية.

3. أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري في تفسير الأبعـــاد التابعـــة للجودة الشاملة، وأن أبعاد التمكين الإداري تفسر(58%) من التباين في المتغيـــر التابع الكلي(الجودة الشاملة)، كما تُفسر أيضاً(56%) من التباين في بُعد(التركيز على الجمهور)، وتُفسر أيضاً(42%) من التباين في بُعـــد(التعلـــيم والتـــدريب)، وفسر أبعاد التمكين الإداري (33%) من التباين في بُعد(استحواذ مفهوم الجـــودة الشاملة)، وتُفسر أيضاً(38%) من التباين في بُعد(مشاركة العـــاملين)، وأخيـــراً فسرت أبعاد التمكين الإداري (40%) من التباين في بُعد(الالتزام طويـــل الأمـــد بالجودة الشاملة).

4. أشارت النتائج إلى أن أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) لها تأثير في الجـــودة الشاملة، وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن تطوير الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (47%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التقليد والمحاكاة حيث يفسر مع تطوير الشخـــصية (54%) مـــن التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تفويض السلطة حيـــث فـــسر مـــع المتغيرين السابقين(56%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعـــاً متغيـــر العمل الجماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة(56%) من التباين في المتغيـــر التابع، ودخل أخيراً متغير السلوك الإبداعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(57%) من التباين في الجودة الشاملة كمتغير تابع. وخرج مـــن معادلـــة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(التحفيز الذاتي) على اعتبـــار انهـــا متغيـــرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً. ويعد هذا مؤشراً على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الأبعاد من خلق اتجاهات إيجابية تؤدي إلى توجيـــه تطبيـــق الجـــودة الشاملة، وهذا من شأنه أن ينعكس على أداء المنظمة والعاملين فيهـــا، وتحقيـــق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

5. دلت النتائج إلى أن أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي، والعمل الجماعي) لها تأثير في التركيز على الجمهور، وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن تطوير الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(47%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير السلوك الإبداعي حيث يفسر مع تطوير الشخصية (53%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(55%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التقليد والمحاكاة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(56%) من التباين في التركيز على الجمهور كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(التحفيز الذاتي، والعمل الجماعي) على اعتبار انها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

6. أشارت النتائج إلى أن أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) لها تأثير في التعليم والتدريب، وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن تطوير الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(32%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير السلوك الإبداعي حيث يفسر مع تطوير الشخصية (38%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التقليد والمحاكاة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(40%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير العمل الجماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(42%) من التباين في التعليم والتدريب كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(التحفيز الذاتي) على اعتبار انها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

7. دلت النتائج إلى أن أبعاد التمكين الإداري(تطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والتحفيز الذاتي، والسلوك الإبداعي) لها أثر في استحواذ مفهوم الجودة الشاملة وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن التقليد والمحاكاة قد احتلت

المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(27%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تطوير الشخصية حيث يفسر مع التقليد والمحاكاة (31%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز الذاتي حيث فسر مع المتغيرين السابقين(31%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحفيز الذاتي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (31%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير السلوك الإبداعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(32%) من التباين في استحواذ مفهوم الجودة الشاملة كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(تفويض السلطة، والعمل الجماعي) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

8. أشارت النتائج إلى أن أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة) لها أثر في مشاركة العاملين، وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن تطوير الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(35%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التقليد والمحاكاة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(36%) من التباين في مشاركة العاملين كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(تفويض السلطة، والعمل الجماعي، وتفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والسلوك الإبداعي) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

9. أشارت النتائج إلى أن أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة) لها أثر في الالتزام طويل الأمد بالجودة الشاملة، وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إن تطوير الشخصية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(32%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التقليد والمحاكاة حيث يفسر مع تطوير الشخصية(36%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(38%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير العمل الجماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (39%) من

التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التحفيز الذاتي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(40%) من التباين في الالتزام طويل الأمد بالجودة الشاملة كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(السلوك الإبداعي) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

10. دلّت النتائج أنّ هنالك فروقاً لتصورات المبحوثين نحو(التمكين الإداري) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، وأن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.69)، ومتوسط إجابة الإناث(3.52). وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التمكين الإداري، وكانت الفروق لصالح الفئات العمرية (47 سنة فأكثر)، (36–46 سنة) (26–35 سنة)، و أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التمكين الإداري وكانت الفروق لصالح الفئات(16 سنة فأكثر) (11–15 سنة) (6–10 سنوات)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التمكين الإداري وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا وبكالوريوس ويمكن تفسير ذلك بأنّ التمكين الإداري يتأثر بنوع الفرد، إذ يتضح أنّ الذكور أكثر اطلاعاً على المعلومات الخاصة بالعمل، مما يجعلهم أكثر التزاما بتحقيق التمكين الإداري. وكذلك يتأثر الأداء بالعمر، فكلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءاً, وفيما يتعلق بأثر المؤهل العلمي في الأداء فإنّ الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل ويظهر ذلك في مستوى تمكنه، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد فإنّ مستوى تمكينهم يتأثر بسبب تعلمهم أساسيات العمل، إضافة إلى أنّه يوجد هناك تمييز بين أصحاب الخبرات.

11. دلّت النتائج أنّ هنالك فروقاً لتصورات المبحوثين نحو(الجودة الشاملة) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، وأن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.68)،

ومتوسط إجابة الإناث(3.50). وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في الجودة الشاملة، وكانت الفروق لصالح الفئات العمرية (47 سنة فأكثر)، (36-46 سنة) (26-35 سنة)، و أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الجودة الشاملة وكانت الفروق لصالح الفئات(16 سنة فأكثر) (11-15 سنة).

5. 3 التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها توصي الدراسة :

1. تفويض مزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية لمديري الدوائر وتعزيز سياسة المؤسسات في مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه سوءاً أكان من خلال فرق العمل أو اللجان أو الأقسام والوحدات الأخرى مما يكون له أثر إيجابي في أدوار الرؤوساء والمروؤسين على حد سواء ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل ويحفز القدرات الإبداعية لدى العاملين.
2. بالنظر لكون المؤسسات المالية تعمل في بيئة تنافسية لها خصوصيتها وتمتلك مزايا استراتيجية ولتعزيز قدراتها التنافسية تحتل العلاقات التفاعلية مجال الدراسة(التمكين، الجودة الشاملة) أهمية كبيرة لذا تقترح الدراسة في هذا الصدد ما يلي:
   أ- تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين(السلطة والمسؤولية) وصولاً إلى الإنجاز المستهدف.
   ب- تشجيع التوجه نحو التغيير وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية في مجال الإقراض.
3. ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في موضوع التمكين وتعزيز ايجابيات تجاربها ، والتقليص من سلبيات هذه التجارب مع الأخذ في عين الاعتبار خصوصية البيئة الأردنية والعربية بشكل خاص .

4. البدء في إحلال ثقافة تنظيمية داخل المؤسسات المالية ترتكز على مستويات التمكين، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون ، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي على عملية التمكين.
5. التحرك بشكل أسرع نحو تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين وذلك باتجاهين الأول ويتمثل بالمديرين العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر الداعم والمؤيد لها أو العكس، والثاني يتمثل بالأفراد –بيئة التمكين– ووعيهم وثقافتهم ومهارتهم وأدائهم.
6. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويلية، والتميز الإداري).

المراجع

أ. المراجع العربية:

ابو نبعة عبد العزيز مسعد وفوزية(1998)، دراسة حول إدارة الجودة الشاملة : المفاهيم والتطبيقات، **مجلة الإداري** مسقط، مجلد 21، العدد ص ص 74-98.

الأحمدي حنان عبد الرحيم(2000)، التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 40، العدد 3، ص97.

أفندي، عطية حسين،(2003)، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

البستنجي، نبيل محمود(2001). **اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن**، دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

جواد ، شوقي ناجي ، (1992) : **سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة العمال** ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد .

الحميصي عبد الرحمن بن حمد(2000) ، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو 9000 في الشركة السعودية للصناعة، الأساسية (سابك)، **مجلة الإدارة العامة** – مجلد الأربعون العدد الأول، ص 98.

الخاجة، فاطمة عبد الحميد (2006) **أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين**، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

خضير كاظم، حمود(2000) **إدارة الجوده الشاملة** ، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع .

الخلف، عبد العزيز بن موسى(1997) ، حول ثالوث التمييز : تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، **مجلة الإدارة العامة**، العدد الأول، المجلد 37، ص68.

الدرادكه , مأمون , شبلي , طارق (2001) **الجودة الشاملة في المنظمات** , عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الشامي، أحمد محمد،(1999)، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، مسقط، **مجلة الإداري**، لسنة(21)، العدد76، معهد الإدارة، ص45.

الشمري ، فهد عايض .(2002م).**المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات و الكوارث** .الرياض : مطابع نجد التجارية.

الشبراوي ,عادل (1995) **الدليل العلمي تطبيق إدارة الجودة الشاملة** , القاهره : الشركه العربيه للاعلام العلمي .

الطراونه، موسى أحمد كريم (2003). **اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، جامعة مؤته.

الطعامنة، محمد (2001). إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، حالة وزارة الصحة، **أبحاث اليرموك**، المجلد17، العدد1.

الطيب، حسن ابشر (1999م).اثر الارتقاء في تقنية المعلومات، **مجلة الإداري**، الجمعية العربية للإدارة . ع (8) ، ص ص 11-39.

عبد الفتاح عبد الحافظ (2000) ، إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية في الأجهزة الحكومية : ملخص بحث مكتبي ، **الإداري** مسقط ، المجلد 22 ، العدد 82، ص117.

عبدالعزيز ، منصور بن متعب و العامري أحمد بن سالم(2003) مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن : (دراسة ميدانية) **مجلة العلوم الإدارية**، العدد2، المجلد السادس عشر، ص85.

عبداللطيف، أفنان عبدالحفيظ (2002) **تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية**، رسالة ماجستير جامعة القدس، فلسطين.

العبيدين، بثينه، زياد أحمد(2004)، **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموائني الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

العتيبى، سعد بن مرزوق(2004) **تمكين العاملين: كإستراتيجية للتطوير الادارى**، الاجتماع الاقليمى الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط- سلطنة عمان، 11-13.

عساف ،عبد المعطي محمد .(1999م).**السلوك الإداري و التنظيمي في منظمات الأعمال** .عمان : دار زهران .

العساف، حسين موسى (2006) **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.

الفياض، محمود أحمد عبدالله،(2005) **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة**، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

القحطاني، سالم سعيد(1993) ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي ، **مجلة الإدارة العامة** ، العدد 78 مجلد 32، ص66.

اللوزي، موسى(2003) إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية ، **مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات** ، المجلد 18 ، عدد 4 ، ص196.

اللوزي،موسى،(1999)،"**التطوير التنظيمي**":**أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط1، دار وائل للنشر، عمان.

ماهر، احمد والهجرسي، جلال والدعيج، حمد والعجمي، راشد (2001-2002)، **الإدارة المبادئ والمهارات**، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .

مصطفى, أحمد سيد (2000).**المدير في عالم متغير**, القاهرة, دار الفجر.

ملحم، يحيى سليم (2006) **التمكين كمفهوم إداري معاصر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية

ملحم، يحيى(2006) **التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة،** دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

ناجي, بسام حسن (2005).**درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن**, أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمّان العربية للدراسات العليا.

الهيجان، عبدالرحمن،(1994)، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد34، العدد، 3، ص109.

ياغي، محمد، (2003)، **التدريب بين النظرية والتطبيق**، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

ب. المراجع الأجنبية:

Adkinls, k, (1994), "Tapping the Power of Peers", **Human Resources professional,** Vol.7, No.3, pp. 12-14.

Agus, Arawati.(2005).**The Structural Linkages Between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies**. Singapore Institute of Management. Pp.512.

Baidoun Samir and Zairi Mohamed (2003), A Proposed Model for TQM Implementation in the Palestinian Context, **Total Quality Management and Business Excellence Journal,** Vol. 14, No. 10, pp 1-19.

Bank , John(2000). **The Essence of Total Quality Management** 2^{nd} . Edition. Pearson Education Limited , Edinburgh Gate , Harlow.

Barnard, Susan., Jurow Susan B (1993) Integrating Total Quality Management in a Library Setting ,**Journal of library administration,** v. 18, numbers 1-2.

Bowen, D.E. and Lawler, E.E (1995). "Empowerment of Service Employee", **Sloan Management Review,** Summer, pp.73-84.

Boyle, Ruth Flanders,(1993) "**Attitudes and Commitment of Top Management Officials Ttoward Total Quality leadership.**

"University of laverne, Dissertation Abstract Interntional, Vol. 53, N.11.p.311

Brown, K, and Coulter, P.B. (1983). Subjective and Objective Measures of Public Services Delivery. **Public Administration Review.** 1. PP. 50-58.

Byham, W. C. (1997). **Characteristics of an Empowered Organization.** In Ginnodo, B. (ed). The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Studies. Arlington Heighs, IL Pride.

Caudron, S. (1995). Create an Empowerment Environment. **Personnel Journal,** 74-9.

Chang. Chao-lang,(1996) "**Organizational Culture and Total Quality Management"**. University of Missouri- Rollo, Dis. Abst. Int, V.57, N-4. p.56.

Clack, M. E. (1993). Organizational Development and TQM: The Harvard College Library's Experience. "Journal of Library Administration," 18(1/2).pp 29-43

Clarke, N. (2001) Training as a Vehicle to Empower Careers in the Community: More than a Question of Information Sharing. **Health and Social Care in the Community,** 9, (2), 79-88. (doi:10.1046/j.1365-2524.2001.00284.x) http://eprints.soton.ac.uk/36219/

Cole, G.A,(1996), **Management Theory and Practice,** 5th ed, Aldine Place, London.

Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988). "The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice", **Academy of Management Review,** Vol.19, No.3, pp.471-82.

Cortese , Amy , (2001) : **Master of Innovation** , Business week , Spring Issue , 26 – 37 A.

Cunningham, I., Hyman, J. and Baldry, J. (1996). " Empowerment: the Power to do What?". **Industrial Relations Journal,** Vol.27, No.2, pp.143-54.

David J. Paper & Jeffrey J. Johnson(1996) **A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment, and Organizational Memory**, Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Utah State University, Logan, Utah, USA

Dawson, P. and Palmer, G. (1994) Quality Management, Longman. Dean, J.W. and Bowen, D.E. (1994) 'Management Theory and Total Quality', **Academy of Management Review**, 19 (3), pp. 392-418.

Denise Tanner(1993) Empowerment and Care Management: Swimming Against the Tide, **Health & Social Care in the Community,** Volume 6, Issue 6, Page 447

Dimitriades, Z.S. (2001). Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies. **Quality Management Journal**, ASQ, Volume 8, Issue 2, pp. 19-28.

Drucker, P. (1989). **The new realities**. New York: Harper and Row.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). “ Impact of Transformational Leadership on follower development and performance: a field experiment”. **A cademy of Management Journal,** Vol.45, pp.735-744.

Ettorre , Barbara, (1997) The Empowerment Gap Hype Vs Reality, Br Focus,Vol: 26.P.4.

Ford, R. C. and Fottler, M. D.(1995).“Empowerment: A Matter of Degree”. **Academy of Management Executivve**,Vol.9, No.3, pp.21-9.

Foster-Fishman, P. G. and Keys, C. B. (1995). “ The Inserted Pyramid” How a Well-Meaning Attempt to Initate Employee Empowerment Ran Afoul of the Aulture of Public Bureaucracy”. **Academy of Management Journal** Best Papers Proceefing 1995, pp.364-72.

Fotis K. Vouzas, Katerina D. Gotzaman (2005) Best Practices of Selected Greek Organizations on Their Road to Business Excellence The Contribution of the New ISO 9000:2000 series of standards, **The TQM Magazine** Volume 17 Number 3. 259 – 266.

Fragoso, Heloisa,” **An Overview of Employee Empowerment: Do’s And Don’ts”,** Presented at The Indiana University Research Conference, 1999, Site: http:// www.iusb edu/ journal/2000/Fragoso.html.

Franz , cheny , (2004) Across , **cultural study of employee empowerment and organizations justice** , (PHD , dissertation , Wayne state university

Fulford, Mark D. and Cathy A. Enz. (1995). "The Impact of Empowerment on Service Employees." **Journal of Managerial** Issues 7 (2):161-174.

Gary & Anderson, Johan (1998), “Strategic Performance Empowerment Model, **Empowerment in Organizations,** Vol.6, No.2.

Ginnodo, W. (1997). **The Power of Empowerment.** Arlington Heighta, IL:Pride.

Goetsch, David & Stanley, Davis,(2000), Qua**lity Management: Introduction to Total Quality Management for, Processing, and Servicees,**13ed, Prentice Hall, New Jersey.

Greasley Kay, Alan Bryman, Andrew Dainty, Andrew Price, Robby Soetanto, Nicola King(2005) Employee perceptions of empowerment, **Employee Relations,** Volume: 27 Issue: 4 Page: 354 – 368.

Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, S. (1998). " The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practiceg". **Human Relations**, Vol.51, No.44, pp.451-83.

Honold, L. (1997). " A Review of the Literature on Employee Empowerment", **Empowerment in Organization,** Vol.5, No.4, pp.202-12.

Kappelman Leon A.& Richards Thomas C.(1996) Training, Empowerment, and Creating a Culture for Change, **Empowerment in Organizations,** Volume: 4 Issue: 3 Page: 26 – 29.

Karia Noorliza, Asaari Muhammad Hasmi Abu Hassan(2006) The Effects of Total Quality Management Practices on Employees' Work-Related Attitudes, **The TQM Magazine**, Volume 18 Number 1, pp. 30-43

Kim Sunny.(1996) "**Factors Associated with the Total Quality management. Educational Needs of Employees in Selected korean companies, The Ohio State University**, Dis- Abst. Int., V56. N-q.

Kizilos, P. (1990). " Crazu about Empowerment", **Training**, Vol.27, no.12, pp.47-56.

Kreitner R & kinichia A & Cole. N (2003) **Fundamentals of Organizational Behavior**, First Canadian Edition McGraw Hill Higher Education .

Lawson T.; Harrison J. K.(1999)Individual Action Planning in Initial Teacher Training: Empowerment or Discipline, **British Journal of Sociology of Education,** Routledge, Part of the Taylor & Francis Group, Volume 20, Number 1, 1 March 1999, pp. 89-105(17),

Leontine Born, & Molleman Eric (1996) Empowerment and Rewards: a Case Study, **Empowerment in Organizations,** Volume: 4 Issue: 3 Page: 30 – 33.

Littrell, Rmie F.,(2002) " **Employee Empowerment in China**, **A Case Study",** Site: file://C:\DOCUME 1\admin\LOCALS 1\Temp\SHVEXCTV.htm

Mallak, L. A. and Kurstedt, H.A. Jr. (1996). **Understanding and Using Empowerment to Change Organizational Culture**. Industrial Management, November/December, pp.8-10.

Murrell, K. L. and Meredith, M. (2000). **Empowering Employee.** New York: McGraw-Hill

Nicholls, J. (1995). " Getting Empowerment into Perspective: a three Stage Training Framwork". **Empowerment in Organization,** Vol.3, No.2, pp.6-11.

Nykodym, N., Simonetti, J. L., Nielesn, W.R. and Welling, B. (1994). "Employee Empowerment". **Empowerment in Organization,** Vol.2, No.3, pp.45-55.

Onne , Jansdsen (2004) the Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment,. **Work and Stress ,** Vol. (18) No (1) .p. 1-10.

Osland Asbjom,(1996) "Total Quality Management in Central America: Acase study in Leadership and Data Based Dialogue". Gase Western Reserve university**, Dis. Abst. Int**., V.55, N.11.

Ostroff, C. (1992): The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, And Performance; An Organizational Level Analysis **Journal Of Applied psychology**, December.

Payne,T, (1992), How To Create Self-Saficient Employees and Who Would Want to?, **Canadian Manager,** Vol.17, No.4, PP.16-17.

Pescuric, A & Bihar, W, (1996), " The New Look of Behavior Modeling, **Training and Development**, Vol.50, No.7, PP. 24-30.

Potterfield, Thomas A (1999),**The Busieness Of Employee Empowerment**, Westport , Cn: Quorum Books.

Psoinos, A. & Smithson, S.(2002) "Employee Empowerment in Manufacturing: a Study of Organizations in the UK". New Technology, **Work and Employment**, Vol.17, No.2.p. 8-15.

Robbins, Stephen ,P (1993) **Organizational Behavior: Concepts Controversies And Applications**, 6th Edition, Printice-Hall Inc,Englwood,Cliffs,N.J.

Robinson, R. (1997). " Loosening the Reins Without Losihg Control", **Empowerment in Organization**, Vol.5, No2, pp.76-81.

Schein, E. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey- Bass.

Senge P. (1991) **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, New York, Doubleday.

Shackletor, V. (1995). **Business Leadership**. London: Routledge.

Sharma, Arvind, (1996), "People Empowerment, **The Indian Journal of Public Administration**,Vol.17, No.3.

Smialek, Mary Ann(1998)Team Empowerment: A Simple and Easy Solution, **Quality Progress**, Vol. 31, No. 9, pp. 65-71

Spreitzer, G. M. (1995). " Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No.5, pp.1442-65.

Stirr, Thomas, (2003), **Fundamentals Of Empowerment:** Available At : Www.4ouncestoheaven.Com/undamentals_Of_Empowerment_Final.Pdf.

Tarja ,S , Milna ,S , Pauli , P Diane , I (2005) Work Empowerment as Experienced by Head Nurses .**Journal of Nursing management** , Vol .13 No 2.

Taylor, Ron (1995). **The Patterns of Empowerment: An Examination of Conditions Affecting Employee- Empowerment Efforts (Participatory Management)**, Dissertation Abstract, PHD, The University of Tennessee, Data Base, Yarmouk University.

Thomas, K. W. and Velthhouse, B.A. (1990). " Cognitive elements of empowerment: an 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivations", **Academy of Management Review,** Vol.15, No.4, pp.666-81.

Ugboro, Isaiah.O and Kofi Obeng,(2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an Empirical Study, **Journal of Quality Management,**Vol.5,Issue 2,p.247-272

Weekly, Thomas lee,(1993) "**Total Quality Management from a Joint Management and Labor Perspective, "The Union Institute,** Dis. Abs. Int., V.54, N.6.

Wilkinson, A. (1998). " Empowerment Theory and Practice", **Personnel Review**, Vol.27, No.1, pp. 40-56.

Wright, P & Mondy, R & Noe, R, (1996), **Human Resources Management,** Scarborough: Prentice Hall, Canda Inc.

Zenger, J, (1991), "The power of Applied Principles, **Executive Excellence**, Vol.8, No.2, PP. 82-85.

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الموظف الفاضل- حضرة الموظفة الفاضلة

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة (أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة– جامعة مؤته، أرجو الإجابة على أسئلة الاستبانة بموضوعية ودقة، شاكراً تعاونكم، مؤكداً لكم أن المعلومات التي سنحصل عليها لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

وشكراً لكم مع التقدير

الباحث

محمد الزيدانيين

جامعة مؤتة – كلية ادارة الاعمال

قسم الادارة العامة

الجزء الأول

البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (×) أمام رمز الإجابة الصحيحة

1- الجنس ( ) ذكر ( ) أنثى

2- العمر ( ) 25 سنة فما دون ( ) من 26- 35 سنة

( ) 36- 46 سنة ( ) 47 فأكثر

3- الخبرة الوظيفية ( ) 5 سنوات فما دون ( ) من 6-10 سنوات

( ) من 11-15 سنة ( ) 16 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي ( ) الثانوية العامة فما دون ( ) دبلوم متوسط

( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

5- المسمى الوظيفي ( ) مدير ( ) مساعد مدير

( ) رئيس قسم ( ) رئيس شعبة

( ) موظف

الجزء الثاني:

يرجى وضع إشارة (×) في المربع الذي يوافق خياركم مع العلم بأن تنطبق دائماً تعني (5)درجات وصولاً إلى لا تنطبق أبدا وتعني درجة واحدة.

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
.1	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.					
.2	توفر الإدارة المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامي.					
.3	إن إدارة المنظمة التي أعمل بها لديها الثقة في قدرتي على أداء مهامي المفوضة لي.					
.4	تتيح الإدارة الفرص الكافية لإبداء رأي في أمور عملي.					
.5	تقوم إدارة المنظمة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.					
.6	لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.					
.7	أشعر بان إدارة المنظمة التي أعمل بها تقوم بتقدير جهودي.					

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
8.	أشعر بان إدارة المنظمة تساعدني على الإحساس الأكبر بإنجازي الحقيقي.					
9.	عملي في منظمتي يتطلب مني القيام بتعاون مشترك مع العاملين فيها.					
10.	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل منظمتي.					
11.	تدعم مؤسستي فرق العمل وتؤكد على أهمية دورها في المؤسسة					
12.	تسمح الإدارة بإعطاء الجماعة حرية للتعبير عن آرائها .					
13.	أعتقد بأن إدارة المنظمة تساعدني على تطوير مهاراتي في العمل .					
14.	أعتقد أن إدارة المنظمة توفر لي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار .					
15.	أعتقد بأن إدارة المنظمة توفر لي فرصاً جيدة للتطوير ذاتي .					
16.	أعتقد بأن نظام المكافآت المستخدم في المنظمة يشجع التطوير الذاتي.					
17.	أقوم بتقليد سلوك بعض الرؤساء الماهرين في المنظمة .					
18.	أقوم بتقليد سلوك بعض العاملين المميزين بالعمل .					
19.	أعتقد بأن محاكاة سلوك الآخرين المميزين يساعدني على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل .					
20.	إن أسلوب التقليد يساعدني على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل .					
21.	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل .					
22.	لدي الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل .					
23.	تشجع إدارة المنظمة العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.					
24.	تخصص إدارة المنظمة الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة .					
25.	تحرص المؤسسة على إجراء الدراسات الدورية للتعرف إلى موقف العملاء من خدماتها.					
26.	تنوع المؤسسة في خدماتها وفقاً لحاجات العملاء ورغباتهم.					
27.	تهتم المؤسسة بأبحاث تتعلق بالعملاء وتستخدم نتائج هذه الأبحاث في التخطيط.					
28.	تعمل المؤسسة على الترويج لخدماتها بوسائل فعالة.					
29.	تعمل المؤسسة على تحقيق الاتصال المباشر مع المؤسسات المالية والعملاء لتحقيق رضا العملاء عن خدماتها.					
30.	لدى المؤسسة برامج تدريب هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة العاملين.					
31.	يتم تقييم أثر الدورات في أداء العاملين في المؤسسة.					

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
.32	تهدف برامج التدريب على الجودة في المؤسسة إلى تأكيد أهمية الجودة.					
.33	تهدف برامج التدريب في المؤسسة إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عالي من الجودة.					
.34	تسهم برامج التدريب في إعداد كوادر متخصصة تنافس كوادر المؤسسات الأخرى.					
.35	تُعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.					
.36	تعتبر المؤسسة أن الجودة العالية المقدمة للمستهلكين هي إحدى المقومات الأساسية للتنافس مع الآخرين.					
.37	تشتمل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة.					
.38	يعتقد العاملون أن نجاح أعمال المؤسسة يرتكز على الجودة العالية.					
.39	تُعد الجودة من المؤشرات الأساسية للمؤسسة في تقويم أداء كل قسم فيها.					
.40	يوجه المديرون العاملين عند تعرضهم للمشكلات الخاصة بالعمل					
.41	تقوم الإدارة بتفويض السلطات للعاملين لأداء الأعمال وخدمة العملاء					
.42	يفتخر العاملون بدورهم في الشركة ويعملون على تحسين أدائهم باستمرار					
.43	تُشجع الإدارة العاملين على المبادرة وتقديم طُرق جديدة لأداء الأعمال					
.44	يثق الرؤساء بالعاملين ويحملونهم المسؤولية.					
.45	تلتزم الإدارة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة					
.46	تلتزم الإدارة بالدعم والتمويل اللازم لمجهودات إدارة الجودة الشاملة					
.47	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الادارية في المؤسسة					
.48	تقوم المؤسسة بتوفير الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة					
.49	تخطط الإدارة باستمرار من اجل التحسين المستمر في كافة المجالات					